Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 9470745
Centre d'intérêt: 778

Bengle, Normand.

L'insertion professionnelle des jeunes : une étude des processus socio-psychologiques dans le secteur des services / Normand M. Bengle. -- [Sainte-Foy] : Université Laval, Laboratoire de recherche en administration et politique scolaires, 1993.
ix, 235 p. ; 25 cm. -- (Les Cahiers du LABRAPS. Etudes et recherche ; 10)

Résumé en quatrième de couv. Bibliogr. : p. [191]-204.

ISBN 2-89326-029-2

Vedette(s)-secondaire(s): Université Laval. Laboratoire de recherche en administration et politique scolaires

Descripteur(s): Jeune * Commerce * Attitude de l'employé * Opinion de l'employeur * Habileté * Comportement social * Clientèle * Recherche * Thèse * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet: Insertion professionnelle * Coiffure * Restauration * Réputation

Recherche effectuée dans le cadre d'une thèse de doctorat en administration et politique scolaires à l'Université Laval. Elle vise à dégager les diverses dimensions processuelles du vécu de jeunes débutants, diplômés du secondaire professionnel dans les secteurs de la coiffure, de la restauration et du commerce au détail en ce qui a trait à leur cheminement d'insertion en milieu de travail. Elle cherche également à décrire le processus sociopsychologique de production de sens rattaché à l'accomplissement du travail en dégageant les dimensions de ce processus en tenant compte et des attentes des débutants et de celles de leurs collègues et patrons en matière d'habiletés techniques ou sociales. Elle examine de plus le double processus de production de clientèle et de construction de réputation. Elle se termine par une présentation des conséquences pour l'enseignement professionnel et pour la recherche en matière d'insertion professionnelle.

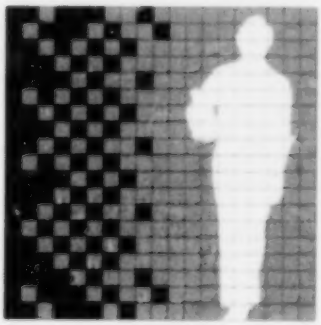
Type de document:

UNIVERSITÉ LAVAL
Faculté des sciences de l'éducation

L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES: UNE ÉTUDE DES PROCESSUS SOCIO-PSYCHOLOGIQUES DANS LE SECTEUR DES SERVICES

NORMAND M. BENGLE

SÉRIE ÉTUDES ET RECHERCHE VOLUME 10, 1993



LES CAHIERS DU LABRAPS
Laboratoire de recherche en administration et politique scolaires

702282

1470745

L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES : UNE ÉTUDE DES PROCESSUS SOCIO-PSYCHOLOGIQUES DANS LE SECTEUR DES SERVICES

NORMAND M. BENGLE

71-3007
703883

La présente recherche a été faite dans le cadre d'une thèse de doctorat en administration et politique scolaires à l'Université Laval. La publication a été rendue possible grâce au Budget spécial de la recherche (rapports et mémoires de recherche/aide à la traduction).

Dépôt légal 1er trimestre 1993
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN 0824-0736
ISBN 2-89326-029-2
© LABRAPS

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon directeur de thèse, monsieur Antoine Baby, sans l'aide de qui cette recherche n'aurait pu être complétée. Sa disponibilité, son enthousiasme pour la recherche en général et pour cette thèse en particulier, n'ont jamais fait défaut tout au long de la rédaction de cet ouvrage. Je tiens à le remercier chaleureusement pour son intérêt, ses encouragements, et surtout, pour la pertinence de ses critiques et commentaires constructifs.

Je tiens à remercier également madame Anne Laperrière qui a accepté de codiriger cette thèse. Ses commentaires méthodologiques de même que ses suggestions de rédaction m'ont été des plus précieux au cours de la réécriture et du remaniement de certains chapitres.

Par ailleurs, je tiens à témoigner ma reconnaissance aux coiffeuses, vendeuses et serveuses inexpérimentées et expérimentées qui ont consenti à me raconter leur vécu professionnel et sans lesquelles cette étude n'aurait pu être réalisée; je remercie aussi les employeurs qui ont bien voulu faire part de leur pratique d'insertion.

Finalement, c'est à ma conjointe, Christine, que je dois rendre hommage pour m'avoir encouragé et soutenu tout au long de ces années difficiles consacrées à produire cette thèse sans négliger mes obligations d'enseignement et de recherche.

Normand M. Bengle

X07022825

TABLE DES MATIÈRES

Page

Remerciements i

Avant-propos vii

Introduction générale 1

Chapitre I - Revue de la littérature sur l'insertion professionnelle 5
1. Introduction 7
2. Conditions de l'insertion 7
3. Rapport de l'insertion avec la socialisation organisationnelle 15
   3.1 Caractéristiques de l'insertion 16
   3.2 Stades de l'insertion 18
   3.3 Contenu de l'insertion 21
   3.4 Traits et conséquences pratiques de l'insertion 24
4. Facteurs influençant le processus d'insertion 26
   4.1 Facteurs socio-économiques 27
   4.2 Facteurs organisationnels 28
   4.3 Facteurs liés au groupe de travail 29
   4.4 Facteurs liés à la tâche 31
5. Conclusion 32

Chapitre II - Approche méthodologique 37
1. Introduction 39
2. Lieux de recherche et échantillon théorique 40
3. Accès aux lieux de la recherche 43
   3.1 Choix théorique des lieux, groupes et individus 44
   3.2 Choix empirique des lieux, groupes et individus 45
4. Stratégie de recherche: technique de collecte des données 48
   4.1 Observation 48
   4.2 Entrevue 50
   4.3 Enregistrement des observations et des entrevues 51
5. Analyse des données de terrain 53
   5.1 Méthode comparative constante 54
   5.2 Écriture des mémos 58
6. Conclusion 60

Chapitre III- Les attentes en matière d'insertion 63
1. Introduction 65
2. Attentes en matière d'insertion professionnelle 67
3. Attentes de la débutante concernant les habiletés techniques 68
4. Attentes des collègues et des représentants de l'employeur concernant les habiletés techniques 82
5. Attentes de la débutante concernant les habiletés sociales 92
6. Attentes des collègues et représentants des employeurs concernant les habiletés sociales 95
7. Conclusion 111

Chapitre IV - Fabrication de sens 117
1. Introduction 119
2. Interaction avec les clients : processus de production de clientèle 120
2.1 Apprentissage 121
2.2 Acquisition de la clientèle (relation) 122
2.3 Structuration d'un rapport d'influence: maintien et poursuite de l'interaction 124
3. Interaction avec les collègues et supérieurs immédiats : processus de construction de réputation 132
3.1 Apprentissage 132
3.2 Se construire une réputation 138
3.3 Développement et maintien de la réputation: communauté occupationnelle 142
4. Conclusion 151

Chapitre V - Double processus de production de clientèle et de construction de réputation: contingences et contexte d'insertion. 155
1. Introduction 157
2. Vente de soi, comportement stratégique et contingences 157
3. Gestion de crédibilité, comportement stratégique et contingences 160
4. Processus d'insertion professionnelle: perspective dynamique 163
5. Contexte de l'insertion professionnelle 165

Chapitre VI - Conclusion générale : orientations et propositions 173
1. Conséquences pour l'enseignement dans les secteurs de la coiffure, de la restauration et du commerce au détail 175
2. Conséquences pour les chercheurs en insertion professionnelle 178

Bibliographie 189

APPENDICES 205
Appendice A - Échantillon effectif et lieux de la recherche 207
Appendice B - Échantillon de lettres pour obtenir une entrevue.. 213
Appendice C - Guide d'entrevue auprès des débutantes, collègues et employeurs 219
Appendice D - Échantillon de mémos 225
Appendice E - Processus de codification 231

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Champ conceptuel initial de la notion d'insertion professionnelle 35
Tableau 2 - Distribution des répondantes: catégorie professionnelle 209
Tableau 3 - Répartition des diverses catégories de répondantes suivant le secteur d'activité et la ville 209
Tableau 4 - Lieux de recherche 210
Tableau 5 - Échantillon de la codification des données 235

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Modèle de fabrication de sens associé au processus de production de clientèle et à ses contingences 159
Figure 2 - Modèle de fabrication de sens associé au processus de construction de construction de réputation et à ses contingences 161
Figure 3 - Processus d'insertion professionnelle 164

AVANT-PROPOS

Cette étude sur l'insertion en emploi des jeunes travailleuses et travailleurs des services et en particulier de la coiffure, est sans aucun doute l'une des mieux construites, des mieux documentées, des plus fouillées, des plus cohérentes et des plus originales qu'il m'a été donné de suivre de près. C'est un travail qui dénote une grande rigueur ainsi qu'une puissance intellectuelle peu commune. Ce qui n'est pas sans ajouter de la valeur à l'ouvrage. L'auteur y témoigne d'une qualité rare qui est faite d'une heureuse combinaison d'audace et d'assurance tranquille. Il ne s'avance que dans la mesure où il est sûr, mais comme son travail est fort bien documenté et fort bien appuyé, il peut s'avancer souvent et loin, il peut se permettre ce que j'appellerais des «audaces appuyées». Cela donne à l'ensemble de la recherche cet indéniable caractère d'originalité qui ne se dément pas tout au long du travail. Normand Bengle s'est fort bien affranchi, en dépit des inévitables pressions d'une sous-culture académique encore dominante, du modèle classique de la recherche inspirée d'une approche hypothético-déductive, approche qui est souvent ennuyeuse et finalement vide de sens quand elle ne se meurt pas carrément d'inanition à force d'être prudente et servile. En ce sens, l'étude de Normand Bengle est un travail de pionnier qui a pourtant le fini d'un travail achevé qui s'inscrit dans une longue tradition.

Quelle est la portée réelle de cette remarquable entreprise de théorisation à propos de l'insertion? Quel est son apport véritable à l'avancement des connaissances dans ce domaine? La première question est d'ordre méthodologique. L'auteur y répond en faisant preuve d'une grande maîtrise de l'approche choisie, celle de la théorie *émergente* («grounded theory») de la nouvelle École de Chicago. Sous cet angle particulier, je n'hésite pas à dire que son étude a toutes les qualités requises pour devenir un classique dans le genre. Quant à la deuxième question, elle n'est pas plus ni moins pertinente à l'étude de Bengle qu'à la plupart des études du genre en sciences humaines. En d'autres termes, il est toujours difficile d'apprécier, au premier examen, la contribution d'une recherche particulière au savoir accumulé dans le

domaine si tant est que les gains, quand il y en a, y sont toujours fort modestes. Ce n'est souvent qu'avec le temps que se décante le bon vin et qu'il arrive à dégager ses plus belles vertus. Même sur ce terrain, je fais confiance au travail de Bengle.

Aux jeunes chercheurs en formation avec qui j'ai l'occasion de travailler, j'ai coutume de rappeler qu'il n'est pas facile, ni fréquent de faire de véritables «découvertes» en sciences humaines et que la recherche en cette matière en est souvent réduite à vérifier des lieux communs soit pour les infirmer, soit pour les confirmer. En ce sens restreint, l'étude de Bengle ne présente pas de véritables découvertes. S'il s'était contenté, par exemple, de dire que, pour s'insérer au travail dans le domaine de la coiffure et de la restauration, il faut se bâtir une clientèle («processus de production de clientèle») et se faire une réputation («processus de construction de réputation»), on serait peut-être justifié de dire que cela va de soi et que ce n'était pas la peine de se donner tout ce trouble pour ré-inventer de telles évidences et ... la roue!

Mais voilà, il y a beaucoup plus dans ce travail. Il aurait pu se contenter de vérifier sur un tout autre mode, en l'occurrence sur un mode inductif et d'une manière systématique, rigoureuse et méthodique, ce qu'un mode plus classique, plus habituel avait préalablement établi comme étant des «lieux communs» bien fondés à propos de phénomènes aussi complexes. Cela aurait déjà constitué une entreprise de recherche fort valable. Autrement dit, avec l'émergence d'un nouveau paradigme en sciences humaines, les chercheurs devront, de temps à autre, se contenter de reprendre et de vérifier suivant une nouvelle problématique ce que le paradigme original nous invitait à tenir pour acquis. Toutefois, dans le cas qui nous intéresse, nous sommes en présence d'un travail qui dépasse résolument ce stade aussi timide et sans audace qu'inévitable. Il scrute en profondeur et avec beaucoup de raffinement et de pertinence ces «évidences» confirmées et jette un éclairage indiscutablement nouveau et fécond sur ces deux processus, celui dit de «la production de clientèle» et celui dit de «la construction de réputation», ainsi que sur leur articulation l'un par rapport à l'autre. Cette recherche permet également de mieux comprendre l'impact que les interactions qui se produisent sur les lieux de travail peuvent avoir sur la configuration et la dynamique de ces processus, ainsi que sur les conditions

de leur efficacité en regard de la tâche à accomplir, soit l'insertion professionnelle au travail dans le cadre d'un premier emploi.

Je souhaite vivement que l'étude de Normand Bengle fasse école et qu'elle devienne en quelque sorte le «premier de cordée» d'une longue suite de travaux de recherche empruntant à la même méthodologie et permettant de faire des comparaisons entre les situations et des lieux de travail diversifiés eu égard à la question de l'insertion en emploi qui est une question dont la pertinence sociale croît avec la raréfaction de travail salarié.

Le 1er novembre 1992 Antoine Baby, D.Soc.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Chacun d'entre nous a vécu ou aura à vivre des passages, parfois difficiles et parfois pénibles, d'un milieu social à un autre, d'une organisation à une autre, d'un groupe à un autre. Le changement conséquent à ce passage concerne les premiers mois d'entrée dans le monde du travail de jeunes finissantes du secondaire professionnel dans le contexte de la tertiarisation accélérée de l'économie et du marché du travail.

Cette recherche vise à dégager les diverses dimensions processuelles du vécu de jeunes novices en cheminement d'insertion en milieu de travail et à comprendre la manière dont elles lui donnent sens, compte tenu de leurs attentes et de celles de leurs collègues et patrons. Le choix d'une méthode qualitative pour cette étude de l'insertion se fonde sur plusieurs motifs, dont celui de l'investigation de processus. La complexité du phénomène tel que vécu par l'acteur, l'identification des variables pertinentes, la dimension informelle des interactions, la définition des situations par les acteurs, leurs comportements, interprétations et agissements en situation d'insertion, voilà toute une série d'éléments que nous voulons investiguer et qui s'articulent par rapport aux rôles, relations, groupes et stratégies des acteurs de l'insertion professionnelle. Compte tenu de l'absence de solides constructions théoriques en ce domaine, nous ferons appel à une méthode de recherche inductive, nous permettant de demeurer le plus ouvert possible face à la réalité perçue par les acteurs de l'insertion et par le chercheur. L'approche qualitative de la nouvelle école de Chicago nous semble, à l'égard de l'étude des processus d'insertion, la plus adéquate. Cette méthode a été créée en vue de l'élaboration de théories substantives reflétant le mieux possible la dynamique des situations sociales encore peu étudiées et analysées jusqu'à présent. C'est le cas, selon nous, de l'insertion professionnelle envisagée comme phénomène social compris à partir du vécu des jeunes débutants. La littérature américaine renseigne sur les situations que risque de rencontrer tout nouvel arrivant dans un lieu relativement organisé. Par contre, elle s'attarde peu sur la question du sens qu'accordent aux événements les acteurs de l'insertion, sur les attentes réciproques, les habiletés escomptées, les déceptions et satisfactions, les attributions comportementales et les stratégies d'insertion.

Par la méthode inductive que nous privilégions dans cette recherche, nous allons centrer notre objet sur les signifiés particuliers des divers acteurs de l'insertion à partir des observations et des entrevues réalisées sur le terrain.

L'entrevue semi-directive sera utilisée pour connaître le vécu des novices, les attentes des parties et la façon dont les acteurs donnent du sens à l'insertion. Là où des observations pourront se faire, nous en tiendrons compte dans nos analyses.

Cette thèse comprend cinq parties. Nous présenterons d'abord la revue de la littérature pertinente au moment de la construction de ma problématique. La littérature qui s'est ajoutée en cours de route lors de l'émergence des catégories conceptuelles pertinentes sera intégrée tout au long de la thèse et présentée en bas de page. Cette revue de littérature sera suivie, en seconde partie, de l'exposé des procédures méthodologiques dont le choix des lieux de la recherche, l'échantillon théorique, l'accès aux lieux de la recherche ainsi que les méthodes de cueillette et d'analyse des données. Enfin, nous aborderons la présentation de nos analyses sur le vécu triangulé d'insertion professionnelle dans les troisième et quatrième parties. La troisième partie examine les attentes réciproques des parties selon qu'il s'agit d'habiletés techniques ou sociales, mon objectif étant de montrer comment les attentes sont diverses, implicites et souvent inconnues. La quatrième partie sera centrée sur la fabrication de sens à partir de l'analyse des interactions que doivent avoir les débutantes[1] avec leurs clients, leurs collègues et leurs supérieurs immédiats. Les processus d'insertion qui attestent de cette fabrication de sens seront contextualisés dans le cinquième chapitre, suivi d'une présentation des conséquences pour l'enseignement professionnel et pour la recherche en matière d'insertion professionnelle.

---

1 Nous utiliserons surtout le terme de débutante au lieu de débutant car nous avons interrogé particulièrement des femmes travaillant dans le secteur des services personnels. Par contre, le masculin sera utilisé quand la littérature consultée emploie le masculin comme terme générique et quand la personne interrogée emploie le masculin pour décrire ce statut.

Chapitre I :

Revue de la littérature sur l'insertion professionnelle

1. INTRODUCTION

L'étude et l'examen de tout phénomène social exige d'abord que l'on définisse la perspective à partir de laquelle l'on compte aborder la question, car le point de vue initial qui est retenu conditionne la lecture et l'interprétation des faits qui s'y rattachent. Cette réquisition méthodologique se traduit par l'obligation de définir clairement les termes utilisés et d'indiquer le plus clairement possible l'univers terminologique théorique auquel on a recours pour situer la problématique soulevée.

Cette norme méthodologique semble d'autant plus pertinente dans le cas présent que le champ de l'insertion professionnelle se caractérise par une insuffisance remarquable au niveau de son intégration conceptuelle. En effet, plusieurs chercheurs et chercheuses[1] ont déjà noté l'absence d'un cadre de référence théorique apte à rendre compte de la richesse et de la signification de cette notion.

J'examinerai dans les pages qui suivent l'utilisation qui a été faite de l'expression **insertion professionnelle**, compte tenu de la perspective plus utilitariste que compréhensive qui a dominé la littérature scientifique française en cette matière. Par la suite, j'étudierai la contribution de la littérature américaine à la compréhension du phénomène, pour conclure par l'esquisse d'un champ conceptuel initial de l'insertion professionnelle.

2. CONDITIONS DE L'INSERTION

On note une gamme de définitions de l'insertion professionnelle très variables, mais son origine temporelle est commune. L'étude proprement dite de l'insertion et l'utilisation croissante du terme apparaissent dans les années 70 en France et dans les années 80 au Québec. Les travaux précurseurs s'inscrivent dans la foulée des transformations économiques et sociales de cette période. La démarche sociale pour des études éclairantes

---

1 L. Tanguy (ed.), L'introuvable relation formation-emploi, La Documentation française, Paris, 1986, p. 52.

sur le passage de la formation à l'emploi, se concrétise dans des commodités étatiques de recherche pour dresser un portrait ou bilan, notamment en France, des qualifications et des entrées dans la vie active. Ces enquêtes quantitatives menées à partir de l'appareil statistique national occupent la majeure partie de la quête de connaissances sur l'insertion professionnelle[2]. Les nombreuses enquêtes menées (longitudinales, bilans formation-emploi, itinéraires professionnels) l'ont été en entretenant des rapports incertains aux théories économiques ou sociologiques existantes.[3] L'assise théorique en est visiblement absente ou implicite, l'objet d'étude étant la description et l'analyse presque exclusivement statistique du phénomène. S'insérer c'est, dans cette optique, accéder à un emploi, variable dépendante pour laquelle une série de variables ou facteurs explicatifs de l'insertion ont été mis à jour. Examinons certains de ces facteurs en débutant par les caractéristiques biographiques ou individuelles.

Caractéristiques individuelles

Les variables explorées concernant ces caractéristiques (sexe, âge, origine sociale, niveau du diplôme) permettent de comprendre le poids relatif de certains faits. L'étude de l'effet de la variable sexe sur l'insertion professionnelle[4] permet de saisir la polarisation des formations professionnelles et sa correspondance dans les emplois, à savoir que les filles ont de moins bons emplois que les garçons et des taux de chômage plus élevés à spécialité constante.

Les recherches concernant l'effet de l'âge sur l'insertion sont à elles seules peu concluantes car l'âge en lui-même n'a d'effet qu'à travers les variables qui lui sont liées.[5] La littérature demeure donc peu révélatrice à cet égard, contrairement à l'effet du facteur origine sociale sur l'accès à l'emploi.

Les études sur l'origine sociale vont toutes dans le même sens, à savoir que l'origine sociale mesurée par la catégorie socioprofessionnelle d'origine

---

2 Ibid., p. 52.
3 Ibid., p. 52.
4 Ibid., p. 57.
5 Ibid., p. 58.

font ressortir les «forces de rappel» exercées sur l'insertion professionnelle.[6] Les possibilités d'accès aux emplois stables et qualifiés seraient plus grandes pour les jeunes dont le père est plus qualifié et occupe un poste plus élevé dans la hiérarchie organisationnelle ouvrière.[7] La possession d'un capital de relations ou la capacité de mobilisation d'un réseau étant intimement liée à l'origine sociale[8], les catégories sociales plus modestes ne possédant qu'un réseau limité se retrouvent plus souvent qu'autrement dans des emplois d'attente[9], c'est-à-dire des sous-emplois aux conditions précaires.

Facteurs institutionnels

Abordons maintenant une autre catégorie de variables, les facteurs institutionnels. L'on y retrouve le niveau de diplôme, la spécialité, la possession du diplôme, l'orientation scolaire, les pratiques d'embauche des employeurs et les lois et règlementations du travail. Examinons l'influence de ces facteurs en commençant par le niveau du diplôme. Une étude française[10] analysant l'évolution des relations entre les niveaux de diplôme et d'emploi chez des débutants entre 1973 et 1980 montre que les emplois non qualifiés ont vu leur nombre diminuer plus rapidement que celui des individus les moins qualifiés. Durant cette même période, les emplois qualifiés qui étaient détenus par des titulaires d'un diplôme secondaire ou post-secondaire professionnel est passé de 80% à 54% chez les hommes et de 82% à 43% chez les femmes, ce qui fait que les diplômés se sont en bonne partie reportés sur des emplois non qualifiés, les moins qualifiés et les non qualifiés se voyant souvent rejetés en situation de chômage.

---

6 Commissariat général du plan, Rapport du groupe de travail emploi-formation du VIIe plan, La Documentation française, Paris, 1980, p. 77.

7 C. Marry, «Origine sociale et réseaux d'insertion des jeunes ouvriers», Formation-emploi, 4, 1983, p. 3-15.

8 L. Tanguy, op. cit., p. 59.

9 J. Vincent *et al.*, L'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur, Formation-emploi, colloque de Toulouse, Éditions du CNRS, Paris, 1982, p. 125-161.

10 J. Affichard, «Quels emplois après l'école: la valeur des titres scolaires depuis 1973», Économie et statistique, 134, juin 1981, p. 7-26.

Quant à l'effet de la spécialité de la formation, l'on constate que la spécialité génère des disparités de situations que l'on peut illustrer à partir des taux de chômage. En effet, au secondaire professionnel, le taux de chômage variera selon la spécialité choisie par l'étudiant. Une étude française[11] au niveau V montre que le taux de chômage moyen des hommes titulaires du CAP en bâtiment-travaux publics était en 1980 de 10%; il était de 23% en électricité. Le même phénomène de disparité existe au Québec chez les jeunes travailleurs diplômés du secteur professionnel.[12]

Concernant la possession ou non-possession des diplômes, il ressort que les non-diplômés du secteur professionnel, à des niveaux comparables au secondaire et collégial québécois, chôment plus et occupent plus souvent des positions de subordonnés que les diplômés.[13]

Les modalités de l'orientation scolaire semblent aussi influencer les conditions de l'insertion professionnelle. Ceux qui ont choisi librement leur spécialité occupent plus souvent un emploi qui est en relation avec la formation reçue et ont aussi un temps de recherche d'emploi plus court que ceux qui ont été contraints par le processus de sélection scolaire.[14] Il semblerait d'autre part que le rapport demande d'orientation/offre de places pour certaines spécialités de l'enseignement secondaire technique court est en relation avec le rapport entre spécialité acquise et emploi occupé.[15]

Quant aux pratiques d'embauche des employeurs, elles ont des effets réels sur l'accès à l'emploi. Les employeurs américains préfèrent, lorsqu'ils en ont le choix (ce qui est le cas en période de chômage chronique et massif), un travailleur mâle, stable, d'environ 30 ans, marié, qui a de bonnes relations avec les collègues, dont les antécédents scolaires et professionnels indiquent une certaine prévisibilité et de la régularité.[16] Cette pratique réduit les

---

11 L. Tanguy, op. cit., p. 61.

12 N.M. Bengle et C. Laflamme, «L'inévitable rupture entre l'école et le marché du travail», Revue des sciences de l'éducation, V(3), 1979, p. 401-421.
C. Payeur, S'engager pour l'avenir, C.E.Q., mars 1990, 115 p.

13 L. Tanguy, op. cit., p. 62.

14 Ibid., p. 63.

15 Ibid., p. 63.

16 K.M. Borman et J. Reisman (eds), Becoming a worker, Ablex, Norwood, New Jersey, 1986, p. 5.

occasions d'emploi des jeunes sans expérience. La structure même des occasions d'emploi est telle que les jeunes finissants et les jeunes finissantes sont majoritairement employés par le secteur des services[17], particulièrement dans le secteur de la vente au détail et de l'alimentation, deux secteurs où la précarité de l'emploi est dominante. Les jeunes femmes, indépendamment de leur secteur professionnel ou niveau scolaire, sont confinées majoritairement au secteur tertiaire de l'activité économique: commerce au détail, restaurants, chaînes de *fast food* et travail de bureau dans le secteur des finances, assurances et immobilier...[18]

En terminant, notons que les lois et règlementations du travail peuvent restreindre l'accès à l'emploi dans la mesure où certains emplois exigent des prérequis comme un apprentissage formel et une carte de compétence.[19] Puisque les qualifications requises pour les emplois offerts aux jeunes issus du niveau secondaire professionnel sont généralement des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés[20], les employeurs se demandent pourquoi le législateur impose un monopole scolaire sur la formation professionnelle. Déjà au Québec, les pressions patronales ont permis l'abolition du décret de la coiffure et son remplacement par la loi sur les normes du travail. Ceci facilite l'accès à l'emploi aux non-diplômés dans un secteur où il y a déjà un surplus important de main-d'oeuvre.

Processus temporel

En plus des études qui définissent les conditions ou facteurs d'accès à l'emploi, une autre optique ou approche de l'insertion s'attarde au processus temporel du phénomène par la voie d'enquêtes longitudinales. Ces études utilisent souvent, à titre d'équivalent terminologique à l'insertion professionnelle, les expressions «entrer dans la vie active» ou «accès à l'emploi».

---

17 Ibid., p. 11.

18 Ibid., p. 11.
D.-G. Tremblay, Économie du travail, Éditions Saint-Martin, Montréal, 1990, p. 90.

19 P. E. Barton et B.S. Fraser, Between two worlds: youth transition from school to work, Center for education and work, National Manpower Institute, Washington, 1978, p. 35.

20 Ibid., p. 35.

Les analyses quantitatives de Grande-Bretagne, des États-Unis et de la France observent toutes le même phénomène caractérisant les premières années de la vie active, à savoir que les jeunes sont très mobiles[21] au début de leur vie de travail et que cette mobilité décroît sensiblement par la suite. L'intensité de tels changements varie avec la conjoncture et l'orientation législative choisie par les gouvernements. En France, au plan national, la connaissance du phénomène d'insertion à partir des études de cheminement du jeune de la sortie du système éducationnel jusqu'à sa position neuf mois plus tard dans le système productif, constitue la définition implicite de l'insertion comme processus pour la majeure partie des études réalisées. Les premiers résultats à plus long terme[22], sur une période de quatre ans, montrent les dangers des conclusions prématurées auxquelles nous ont habitué les enquêtes à court terme. La mise en garde concerne l'abus des généralisations interprétatives des études à court terme à l'effet que l'on établit une hiérarchisation des formations sur la base des taux de chômage observés neuf mois après la sortie alors que cette hiérarchisation se voit bouleversée par les événements professionnels ultérieurs lorsque l'on considère une plus longue période. Le cheminement des jeunes serait donc beaucoup plus chaotique qu'on croyait et ce, sur une plus longue durée.

Du côté américain, c'est l'étude de la mobilité des jeunes qui domine et en particulier, les changements dans les occupations, industries, heures de travail et gains salariaux de la cohorte jeune en état de vieillissement.[23] Ces recherches sont des études de trajectoires surtout préoccupées par les durées du primo-chômage ou chômage initial beaucoup plus que sur les études d'articulations entre emplois.[24] Sur la question de l'emploi, l'analyse d'Osterman[25] montre que la majorité des jeunes quittant le *high school* se retrouvent dans des emplois secondaires, c'est-à-dire non spécialisés et précaires. Ceux qui réussissent sont ceux qui accèdent aux emplois

---

21 L. Tanguy, op. cit., p. 67.

22 P. Maréchal, X. Viney, «Les premières années de vie active des jeunes sortis des classes terminales de CAP et de BEP», Formation-emploi, 2, avril-juin 1983, p. 19-34.

23 S.M. Hills et B.G. Reubens, «Youth employment in the United States», in B.G. Reubens (ed.), Youth at work: an international survey, Rowman and Allanniield, New Jersey, 1983, p. 305.

24 L. Tanguy, op. cit., p. 67.

25 S.M. Hills et B. G. Reubens, op. cit., p. 308.

primaires permanents suite à un long moratoire ou purgatoire où l'attachement à l'emploi est faible. Pendant la durée de ce passage, ils ont occupé un nombre successif d'emplois sans lien avec un profil de carrière classique. Leur mobilité est fortement influencée par la structure des opportunités du marché du travail, l'accès à un réseau et la chance.[26]

Insertion professionnelle ou accès à l'emploi

La recension de toutes ces études, tant françaises que nord-américaines, fait ressortir la très grande diversité méthodologique des travaux réalisés et le dommage proportionnel créé ainsi à l'avancée réelle de ce courant de recherche.[27] Les comparaisons sont inexistantes sur la plupart des points importants: définition des champs de l'insertion, critères de sélection des populations, modalités de réalisation des enquêtes, sélection, définition, voire présentation des variables.[28] Les travaux sur l'insertion fournissent quand même des données et des interprétations partielles utiles en ce sens qu'ils précisent de plus en plus le diagnostic des conditions d'accès aux emplois.

En attirant l'attention sur les lacunes d'une approche de l'insertion basée seulement sur des recherches quantitatives limitées au domaine de la formation et de l'emploi, des recherches plus qualitatives, portant sur des échantillons plus restreints, ont mis en évidence l'importance de facteurs ignorés dans ces enquêtes pour comprendre convenablement les situations d'indétermination vécue par les jeunes à la sortie du système scolaire: situation familiale, cohabitation juvénile, etc.[29]

L'on ne parle pas directement d'insertion professionnelle dans ces études, mais plutôt d'entrée dans la vie active dans un contexte de précarité d'emploi; y sont étudiés comment les anciennes structurations des trajectoi-

---

26 P. Osterman, Getting started, MIT Press, Cambridge, Mass., 1980, p. 23.

27 J.-J. Paul, «Les analyses françaises des relations formation-emploi», Revue française de pédagogie, 69, 1985, p. 65-98.

28 L. Tanguy, op. cit., p. 70.

29 O. Galland, «Précarité et entrées dans la vie active», Revue française de sociologie, janvier-mars 1984, p. 49-66.

res des jeunes ordonnées par la fin de la scolarité, l'entrée dans la vie active et le mariage sont ébranlées; comment des formes nouvelles d'articulation entre cohabitation juvénile, emploi temporaire, formation, maintien dans la famille, chômage, différenciées selon l'origine sociale et le sexe, se développent dans la génération des jeunes parvenus à l'adolescence avec la montée du chômage. Ce sont par conséquent des analyses des trajectoires des jeunes, trajectoires précédant l'intégration à l'organisation.

La lecture qualitative, et plus particulièrement le récit de vie, a aussi été utilisée par les sociologues à l'appui d'analyses spécifiques de fonctionnement du marché du travail, dont celui des jeunes sans qualifications[30]. Elle a été utilisée également pour étudier le dispositif d'insertion des 16-18 ans, où sont montrés que les stages prennent un sens différent selon l'itinéraire socioscolaire préalable des jeunes, et selon les stratégies et les attentes de chaque groupe.[31] L'insertion professionnelle dans ce dernier cas se définit comme modalité d'accès spécifique à un emploi selon un programme gouvernemental donné.

A partir de ce qui précède, on comprendra que la notion d'insertion professionnelle se voit largement définie par les mesures gouvernementales propres à aider les jeunes à entrer dans la vie active. Cette définition s'articule à partir des possibilités d'emploi à la sortie du système éducatif, dans un contexte d'inadéquation de l'offre et de la demande. Dès lors, puisque l'ensemble des études inventoriées parle davantage de préparation, de trajectoire, d'accès à l'emploi ou de transition professionnelle, quelle définition donne-t-on à ce concept en dehors de ces études? Quelle valeur de sens peut-on octroyer au mot insertion lorsqu'il concerne des personnes en état de passage d'une situation à une autre? L'examen du sens défini et spécifique du terme est l'objet de la section suivante.

---

30 G. Balazs et J.-P. Faguer, «Chômage et insertion professionnelle. L'entrée des jeunes dans la vie active», Les jeunes et le premier emploi, Association des âges, Paris, 1979, p. 68-90.

31 C. Dubar, «Mutations technologiques et formation: discours, réalités, paradoxes», Éducation permanente, 81, 1985, p. 37-54.

3. RAPPORT DE L'INSERTION AVEC LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

L'insertion, au sens que lui attribue le dictionnaire Robert, consiste en l'intégration d'un individu dans un milieu social différent. La socialisation, au sens du dictionnaire de sociologie de Theodorson[32], est un processus social de base à travers lequel un individu devient intégré dans un groupe social par la voie de l'apprentissage de la culture du groupe et de sa place dans le groupe. Il devient clair que le processus de socialisation ainsi défini peut inclure l'apprentissage par un novice d'un nouveau rôle social l'habilitant à fonctionner en tant que membre d'une communauté, d'un groupe. Dès lors, un candidat à une occupation donnée qui doit apprendre les valeurs appropriées, les attitudes, les normes comportementales informelles en usage et les rôles sociaux se voit impliqué dans le processus continu de socialisation. Dans la mesure où tout nouvel arrivant amorce sa vie professionnelle dans un endroit relativement organisé, le terme de socialisation organisationnelle est de plus en plus employé, voire préféré à la socialisation occupationnelle[33] et l'insertion devient assimilable à l'intégration organisationnelle.

C'est du côté de la littérature américaine qu'on retrouve le plus grand nombre d'études concernant l'insertion dans le sens de l'entrée dans l'organisation. La définition la plus répandue serait celle de Louis[34] qui prétend que la socialisation organisationnelle (insertion) est un processus par lequel une personne en arrive à apprécier les valeurs, les habiletés, les comportements attendus, et les connaissances sociales essentielles afin d'assumer un rôle dans l'organisation et de participer en tant que membre. L'on peut regrouper les travaux concernant l'insertion-socialisation sous quatre volets: les caractéristiques de l'insertion, ses stades, son contenu, et finalement ses dimensions et conséquences pratiques. Examinons ces dimensions.

---

32 G.A. Theodorson et A.G. Theodorson, A modern dictionary of sociology, Barnes & Noble, New York, 1979, p. 396-397.

33 R. Harré et R. Lamb, Dictionary of personality and social psychology, MIT Press, Cambridge, Mass., 1986, p. 340.

34 M.R. Louis, «Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings», Administrative science quaterly, 25, 1980, p. 229.

3.1 Caractéristiques de l'insertion

En plus des caractéristiques inhérentes à la définition de Louis, et largement partagées dans cette littérature[35], l'intégration se particularise, indépendamment des expériences antérieures d'une débutante, par le fait que chaque passage[36] majeur ou changement de rôle implique une accommodation à un nouveau rôle et à un nouveau lieu. On saisit l'ampleur du champ théorique du phénomène et du processus d'insertion lorsque l'on pense aux très nombreux rôles que doit jouer l'adulte, tout au long de sa vie, de l'école à la retraite.[37] Pour Glaser et Strauss[38], tout passage comporte des propriétés ou caractéristiques générales, dont les plus importantes, lorsqu'elles sont appliquées à l'insertion, sont: 1° un passage (de non-inséré à inséré) n'est presque jamais planifié, 2° la séquence des étapes à franchir n'est pas prescrite institutionnellement, 3° les comportements des divers agents (agents d'insertion) ne sont que partiellement régulés, organisés, 4° le passage (insertion) est défini comme désirable, 5° la clarté des signes (indices du passage) est variable, 6° le contrôle de la débutante sur son propre passage est variable, 7° le passage est réversible structurellement et personnellement, 8° l'insertion se fait seul ou en groupe, 9° le degré de conscience du passage est variable. Les caractéristiques sont analysées au niveau des enjeux du passage et des stratégies des acteurs pour gérer ledit passage. Par exemple, lorsqu'une organisation juge une débutante indésirable, ses agents peuvent rendre les phases du passage (de l'insertion) plus difficiles.

---

35 O.G. Brim, «Socialization through the life cycle», in O.G. Brim et S. Wheeler (eds), Socialization after childhood, Wiley, New York, 1966, p. 1-49.
J. Van Maanen, «Breaking in: socialization to work», in R. Dubin (ed.), Handbook of work, organization, and society, Rand McNally, Chicago, 1976, p. 67-130.
J. Van Maanen et E.H. Schein, «Toward a theory of organizational socialization», in B.M. Staw (ed.), Research in organizational behavior, JAI Press, Greenwich, Conn., 1, 1979, p. 209-264.

36 B.G. Glaser et A.L. Strauss, Status passage, Aldine, Chicago, 1971, p. 7.

37 O.G. Brim, «Adult socialization», in J.A. Clausen (ed.), Socialization and society, Little, Brown, Boston, 1969, p. 182-226.

38 L'étude de Glaser et Strauss élabore une nomenclature des propriétés liées au passage d'un statut à un autre à partir de recherches anthropologiques sur les rites de passage et études sociologiques étudiant les passages qui se produisent à l'occasion de la socialisation professionnelle et organisationnelle. Voir à ce sujet B.G. Glaser et A. Strauss, Status passage, Aldine, Chicago, 1971, p. 1-13.

A l'inverse, la débutante peut prévenir la réversibilité de son passage en utilisant des stratégies pour découvrir les attentes réelles de l'employeur et de l'agent et ainsi agir en conformité; la débutante doit donc tactiquement faire comprendre qu'elle travaille fort et que son succès d'insertion dépend de l'agent d'insertion. Elle peut utiliser la stratégie de clarification qui consiste à faire détailler par l'agent les conditions, la direction et la durée du passage, ce qui réduit le pouvoir de contrôle de l'agent et accroît le degré de conscience de l'enjeu de l'insertion pour la débutante.

Cette perspective met de l'avant l'idée que les agents de l'insertion et les novices sont des acteurs qui ont des ressources et qui sont capables d'agir interactivement et tactiquement avec comme conséquence de faciliter ou nuire au passage du statut de débutant à celui d'inséré. La littérature fait aussi resssortir un phénomène associé à l'expérience d'entrer dans un nouveau milieu. La novice expérimentera un sentiment d'étrangeté, de désorientation relative, submergée qu'elle est par la quantité d'informations à saisir rapidement. Le «choc de la réalité», phase attribuée à Hughes[39] pour décrire ce que les nouveaux arrivés expérimentent lors de leur entrée dans un lieu non familier, caractérise bien l'entrée dans le monde du travail, le jeune venant à peine de quitter le monde scolaire. De nombreux auteurs[40] ont corroboré le fait que les attentes des jeunes sont généralement trop élevées et fondées sur des stéréotypes ou des impressions invraisemblables, l'environnement scolaire étant trop différent du monde du travail. Par conséquent, les employeurs expriment aussi leur surprise à propos des jeunes finissants qu'ils viennent d'embaucher. Schein[41] confirme que la perception des employeurs est à l'effet que les novices sont des gens trop ambitieux, des irréalistes au plan de leurs attentes; ils seraient immatures et inexpérimentés. Par conséquent ils croient que les novices doivent être formés (broken in) de A à Z par l'organisation.

---

39 E.C. Hughes, Men and their work, Free Press, Glencoe, Ill., 1958.

40 D.T. Hall, Careers in organizations, Goodyear Publishing, California, 1976.
J.P. Kotter, «The psychological contract. Managing the joining-up process», California management review, 15, 1973, p. 91-99.
D.C. Feldman, Managing careers in organizations, Scott, Foresman, Boston, 1987, p. 72.

41 E.H. Schein, «How to break in the college graduates», Harvard business review, 42, 1964, p. 68-76.

La débutante vit des changements importants et bénéficie de peu d'indices pour savoir comment interpréter et sélectionner les comportements appropriés. Selon Van Maanen[42], le temps et l'espace demeureront problématiques jusqu'à ce que la débutante soit capable de se construire une espèce de carte du temps et de l'espace spécifique au nouveau lieu. En apprenant son nouveau rôle, la débutante dispose de peu de temps pour atteindre le rythme de travail souhaitable, c'est-à-dire à la fois gérer les tâches fondamentales à accomplir et performer au niveau minimal ou au-dessus de celui-ci.[43]

Un autre phénomène caractérise l'insertion, c'est-à-dire la familiarité avec la façon formelle et informelle de se conduire dans le milieu du travail: comment faire sa place, s'entendre avec les autres, faire son travail.[44]

Cet apprentissage devient nécessaire dans chaque nouvelle organisation car la culture organisationnelle et la culture du milieu de travail diffèrent entre les organisations et même entre les rôles à l'intérieur d'une même organisation.[45]

3.2 Stades de l'insertion

Le concept de stades a toujours été assez populaire dans les sciences sociales et comportementales. Les stades que franchissent les nouveaux arrivants lors de leur socialisation organisationnelle témoignent du caractère fonciè-

---

42 J. Van Maanen, «Experiencing organization: notes on the meaning of careers and socialization», in J. Van Maanen (ed.), Organizational careers: some new perspectives, Wiley, New York, 1977, p. 15-45.

43 H.S. Becker et A.L. Strauss, «Careers, personality, and adult socialization», American journal of sociology, 62, 1956, p. 253-263.

44 E.H. Schein, Career dynamics: matching individul and organizational needs, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1978.

45 P. Berger et T. Luckman, The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge,. Anchor Books, New York, 1966.
R.R. Ritti et G.R. Funkhouser, The ropes to skip and the ropes to know, Grid, Colombus, Ohio, 1977.
Van Maanen, Experiencing organization, op. cit., p. 22.

rement processuel de l'insertion.[46] Selon Merton, le processus débute avec la socialisation anticipée, c'est-à-dire avec le fait que la débutante acquiert des croyances concernant la vie du membre dans l'organisation ou dans le poste convoité, et cela avant même d'en faire partie. Lors de cette période, la novice anticipera et développera des attentes concernant la vie au travail et dans l'organisation. C'est à ce stade-ci, selon Wanous[47], que les attentes irréalistes se développent. Mais tous les modèles processuels ne commencent pas avec un stade de préentrée ou de socialisation anticipée. Ceux de Buchanan[48] et de Schein[49] débutent avec le stade d'entrée dans l'organisation. Malgré quelques petites différences au niveau de la durée escomptée du processus complet ou encore la prise en compte du caractère interactif du processus (point de vue individuel et organisationnel), tous les modèles considèrent deux dimensions: 1° la perspective de celui qui s'insère pour la première fois dans un milieu non familier, 2° les stades sont fondés sur l'occurrence de certains événements et non sur la durée variable du passage. Wanous[50] a intégré plusieurs des modèles existants dans un seul modèle à quatre stades. Chaque stade comprend une série d'événements clés. Le premier stade s'intitule confrontation et acceptation de la réalité organisationnelle. On y retrouve les situations suivantes: a) confirmation/infirmation des attentes, b) conflits entre les valeurs personnelles, les besoins et les climats organisationnels, c) découverte des aspects de soi qui sont renforcés/niés ainsi que de ceux qui sont permis par l'organisation. Au

---

46 R. Merton, Social theory and social structure, Free Press, Glencoe, Ill., 1957.
H. Schein, «Organizational socialization and the profession of management», Industrial management review, 9, 1968, p. 1-15.
D.C. Feldman, «A contingency theory of socialization» Administrative science quaterly, 21, 1976, p. 433-452.
J. Van Maanen, «Breaking in: socialization to work», in R. Dubin (ed.), Handbook of work, organization and society, Rand McNally, 1976, p. 67-130.
L.W. Porter, J.R. Hackman et E.E. Lawler, Behavior in organizations, McGraw Hill, New York, 1975.
E.H. Schein, «Career dynamics», op. cit.

47 J.P. Wanous, «Organization entry: newcomers moving from outside to inside», Psychological bulletin, 84, 1977, p. 601-618.

48 B. Buchanan, «Building organizational commitment», Administrative science quaterly, 19, 1974, p. 533-546.

49 E.H. Schein, Career dynamics, op. cit.

50 J.P. Wanous, Organizational entry, Addison-Wesley, Mass., 1981, p. 172.

second stade, il y a la clarification du rôle qui comprend: a) l'initiation aux tâches, b) la définition de son propre rôle interpersonnel par rapport aux pairs et aux patrons, c) l'apprentissage de la résistance au changement, d) la congruence entre sa propre évaluation de performance et celle de l'organisation, e) l'apprentissage au travail réalisé avec un certain degré de structuration et d'ambiguïté. Au troisième stade, il y a le positionnement dans le contexte organisationnel qui consiste à: a) apprendre à identifier quels modes de son propre comportement sont en conformité avec ceux de l'organisation, b) solutionner les conflits de travail ainsi que les antagonismes entre les intérêts hors travail et le travail, c) s'impliquer dans son travail et dans son organisation, d) établir une image modifiée de soi, de nouvelles relations interpersonnelles et l'adoption de nouvelles valeurs. Le quatrième et dernier stade porte sur la détection des signaux ou indicateurs du succès d'insertion et se rapporte à: a) l'acquisition de la confiance et de l'engagement de l'organisation, b) l'atteinte d'une grande satisfaction au travail, c) le sentiment d'acceptation mutuelle, d) l'implication et la motivation intrinsèque au travail, e) l'émission de signaux entre les débutants et l'organisation indiquant l'acceptation mutuelle.

Les variables clés de ce modèle intégrateur sont: les attentes comblées, la clarification du rôle, les bonnes relations avec le patron, l'engagement organisationnel et la performance au travail.

Cette nomenclature relativement élaborée nous permet de comprendre que la débutante qui commence à travailler passe du stade d'étrangère à membre en probation par l'entremise d'interactions significatives avec les membres de son milieu de travail. Les expériences pendant cette phase relationnelle sont critiques dans l'orientation à long terme vis-à-vis l'organisation[51]; les anticipations des novices sont confrontées avec la réalité quotidienne du travail. La différence entre les anticipations (attentes) et les expériences vécues donnant souvent lieu à des attentes non comblées ou déçues, deviennent apparentes et contribuent à amplifier le choc de la réalité. Dès lors, faire face à de tels contrastes et faire l'apprentissage des trucs du métier dans un lieu nouveau vont occuper inévitablement la débutante pour plusieurs mois.[52]

---

51 E.C. Hughes, op. cit.
J. Van Maanen, «Breaking in...», op. cit.

52 M.R. Louis, «Surprise and sense making», op. cit., p. 231.

Les débutantes sont considérées comme intégrées quand on leur attribue des responsabilités et de l'autonomie, qu'on leur confie des informations privilégiées, lorsqu'elles sont incluses dans les réseaux informels, encouragées à représenter l'organisation et qu'on sollicite leur avis.[53]

3.3 Contenu de l'insertion

La littérature concernant le contenu de l'insertion porte principalement sur deux thèmes: l'apprentissage du rôle et celui de la culture organisationnelle. Pour bien accomplir son nouveau rôle, la débutante aurait besoin non seulement des qualifications requises, mais aussi d'être motivée et de comprendre ce que les autres attendent d'elle.[54] Durant la période où elle s'insère interactivement avec les collègues et supérieurs immédiats, on retrouve idéalement certains événements dont l'identification des qualités liées au rôle, la communication et la négociation des attentes des collègues et patrons ainsi que la clarification quant aux mesures incitatives et aux sanctions en usage dans le but d'accroître la motivation à performer.[55]

Pour Van Maanen et Schein[56], un rôle c'est une série de comportements plus ou moins attendus d'une personne qui occupe un poste défini dans l'organisation; il en découle des droits, des obligations et des récompenses attribuées à la personne à qui est assigné un rôle. Le rôle possède des caractéristiques de contenu (ce que doit faire la débutante) et des caractéristiques de processus (comment elle devrait le faire). Le contenu d'un rôle particulier pourrait être décrit dans les termes d'un mandat général presque idéologique dans le sens d'actions à entreprendre par l'occupant du rôle. Le processus associé aux performances d'un rôle comprend des stratégies générales et des pratiques spécifiques. Des normes et des règles sociales suggèrent les manières appropriées, les attitudes et les rituels sociaux à utiliser. Conceptuellement, le rôle possède trois caractéristiques: 1° des connaissances de base indiquent l'étendue des solutions aux problèmes rencontrés dans l'exercice régulier du travail, 2° des stratégies de base

53 E.H. Schein, «Career dynamics», op. cit.
54 O.G. Brim, op. cit., p. 23.
55 M.R. Louis, «Surprise and sense making», op. cit., p. 231.
56 J. Van Maanen et E.H. Schein, op. cit.

suggèrent les règles fondamentales pour choisir les solutions appropriées, et 3° le rôle est investi par la mission explicite et implicite de l'organisation. Les rôles sont interdépendants et s'inscrivent dans une même finalité organisationnelle. La débutante est sollicitée pour prendre un rôle organisationnellement défini et compatible avec les trois propriétés inhérentes à ce rôle.

De plus, selon Schein[57], la débutante doit connaître les valeurs organisationnelles critiques afin de comprendre quels sont les comportements pivots et essentiels, ceux qu'il faut exercer pour ne pas être éventuellement expulsée de l'organisation.

Quant à la seconde dimension du contenu de l'insertion - l'apprentisage de la culture organisationnelle - la débutante et l'organisation ne semblent pas reconnaître le besoin de s'y familiariser systématiquement.[58] Pour Garnst et Norbeck[59], l'organisation c'est plus qu'une organisation, c'est un groupement permanent visant la réalisation d'objectifs déterminés et possédant une personnalité ou culture. Quand les débutantes se familiarisent avec le travail et le lieu de travail, elles apprennent graduellement la culture de l'organisation. Celle-ci véhicule des postulats, des croyances importantes ainsi que les normes gouvernant l'appartenance au groupe, les valeurs, les activités et les buts de l'organisation. Ces normes et postulats sont partagés collectivement et émergent lors des interactions entre les membres. De même peut-on dire qu'elles sont plus agies que parlées.[60]

L'insertion comporte, selon Van Maanen et Schein[61], l'apprentissage d'une perspective culturelle pouvant s'appliquer à des matières communes et inhabituelles se produisant sur les lieux de travail. Elle fournit une vue ordonnée du monde du travail en usage, guide les expériences, façonne les

---

57 E.H. Schein, «The individual, the organization and the career», Journal of applied behavioral science, 7, 1971, p. 401-426.

58 J. Van Maanen, «Experiencing organization...», op. cit.

59 F. C. Garnst et E. Norbeck (eds). Ideas and culture: sources and uses. Holt Rinehart and Winston, New York, 1976.

60 A. Schutz, Collected papers II: Studies in social theory, Martinus, Nyhoff, 1964.

61 J. Van Maanen et E.H. Schein, op. cit.

relations interpersonnelles et fournit les règles de base gérant la conduite quotidienne. Dans sa définition plus cognitive, elle concerne les choses que les travailleurs et travailleuses doivent savoir pour devenir membre d'un groupe donné; ces choses incluant le décodage des schèmes qui accordent du sens aux gestes quotidiens des membres ainsi qu'aux objets types, personnes, lieux, temps et relations que les membres rencontrent dans leur travail et parfois hors travail.

Au plan du transfert culturel, une étude de Borman[62] montre comment des attentes implicites et non communiquées clairement par les employeurs ont un effet de transfert tacite de la responsabilité d'intégration-initiation du nouveau travailleur; c'est ainsi que l'organisation rend les pairs responsables de l'insertion des novices. Dès lors, les débutantes sont initiées à la culture informelle du lieu de travail plutôt qu'à la culture formelle de l'employeur (culture managériale). Par conséquent, le transfert est un processus actif, négocié, qui se produit surtout quand la novice est facilement assimilée dans une équipe de travail dont les interactions sont gouvernées par un code de coopération et de flexibilité dans l'accomplissement des tâches. La gestion des rapports aux collègues devient primordiale dans le contrôle de l'insertion par la débutante.

Plusieurs types de culture peuvent dès lors coexister dans diverses organisations, voire dans une même organisation. Dans un endroit, les gens peuvent se sentir préoccupés par le bien-être des uns et des autres et être loyaux à l'organisation (culture d'accomplissement) alors qu'ailleurs, ils peuvent être préoccupés uniquement par ce qu'ils feront après la contrainte du 9 à 5 au travail (culture de résistance).[63]

En faisant l'apprentissage d'une culture, la débutante développe une définition de la situation[64], un schème interprétatif pour comprendre les événe-

---

62 K.M. Borman (ed.), The adolescent worker, National center for research in vocational education, Ohio State University, Ohio, 1985, 214 p.

63 Ibid.
J. Van Maanen et S.R. Barley, Occupational communities: culture and control in organizations, Sloan School of Management, Cambridge, Mass., 1982, p. 14.

64 P. McHugh, Defining the situation: the organization of meaning in social interaction, Bobbs-Merrill, New York, 1969.

ments quotidiens sur les lieux de travail[65]; cette représentation situationnelle et culturelle donne sens aux événements et permet d'agir significativement et de manière appropriée. Ainsi, Weick[66] en arrive-t-il à dire que toute novice a besoin d'une carte territoriale harmonisée avec celle des gens de l'interne, donc des collègues.

En somme, l'on retrouve dans cette littérature sur le contenu de l'insertion, la reconnaissance du double apprentissage interdépendant a) du rôle que doit apprendre à jouer la débutante pour être acceptée et b) de l'attribution de sens que la culture en place contribue à lui donner de son comportement de membre potentiel.

3.4 Traits et conséquences pratiques de l'insertion

Un certain nombre de chercheurs américains ont étudié les effets de diverses structurations de la socialisation sur l'adaptation des recrues.[67] Ces chercheurs ont examiné surtout les aspects génériques des pratiques de socialisation. Parmi ces auteurs, un dénommé Wheeler[68] a étudié les effets de la socialisation individuelle par rapport à la socialisation collective et de la pratique du laisser-faire par rapport à celle de l'encadrement des jeunes. Pour Wheeler, l'organisation qui veut socialiser doit présenter des normes claires, fournir aux débutantes des occasions de performance et récompenser sélectivement lesdites performances. En contrepartie, l'on doit s'attendre à ce que la novice manifeste une capacité d'apprendre les normes, de performer et qu'elle soit motivée.

---

65 A. Schutz, op. cit.
P.L. Berger et T. Luckman, op. cit.
A. V. Cicourel, Cognitive sociology: language and meaning in social interaction, Free Press, New York, 1974.

66 K.E. Weick, «Cognitive processes in organizations», in B.M. Staw (ed.), Research in organizational behavior, 1, 1979, p. 41-74.

67 S. Wheeler, «The structure of formally organized socialization setting», in O.G. Brim et S. Wheeler (eds), Socialization after childhood, Wiley, New York, 1966, p. 51-116.
J. Van Maanen et E.H. Schein, op. cit.

68 S. Wheeler, op. cit.

Puisque les organisations, de toute façon, vont volontairement ou par accident influencer l'insertion des nouvelles recrues, l'on peut parler de dimensions stratégiques et tactiques, conscientes ou non, utilisées pour faire cheminer les débutantes vers l'intégration. Pour Van Maanen et Schein[69], il y a six dimensions: 1) collective versus individuelle, 2) formelle versus informelle, 3) séquentielle versus au hasard, 4) fixe versus variable, 5) sérielle versus disjonctive, 6) d'investiture (confiance) versus désinvestiture (méfiance). Les deux premières dimensions ont trait au contexte de la présentation de l'information à la recrue, les deux autres dimensions mettent l'accent sur le contenu de l'information et les deux dernières ont rapport au caractère social des tactiques utilisées.

Lorsque l'organisation utilise des tactiques collectives, les novices vivent des situations similaires d'apprentissage ayant pour objectif des réponses comportementales standardisées; par contre, les tactiques individuelles favorisent les apprentissages personnels où la recrue est censée apprendre en ne comptant que sur elle-même. Quand les tactiques de socialisation sont formelles, la novice est isolée des membres réguliers afin d'acquérir des connaissances et des habiletés programmées; à l'inverse, lorsque les tactiques sont informelles, l'aspirante se mêle aux autres membres tout en réalisant un entraînement sur le tas. Lorsqu'on utilise des tactiques séquentielles, c'est qu'on désire faire réaliser des apprentissages selon une séquence donnée d'étapes identifiables (expériences) menant à un rôle cible; d'autre part, la socialisation au hasard se produit quand les étapes menant au rôle cible ne sont pas connues, qu'elles sont ambiguës ou qu'elles changent continuellement sans ordre spécifique. Pour ce qui est des tactiques de socialisation à durée fixe, elles fournissent à la nouvelle venue des informations précises concernant la durée du passage en fonction des étapes à franchir; à l'opposé, ce sera variable lorsqu'on désire donner à la néophyte peu d'indices quant au moment où un passage doit se produire, une frontière se franchir. Sous le mode sériel, des membres expérimentés agiront en tant que modèle de rôle (role model) à suivre par les recrues alors que le mode disjonctif privilégie le développement de sa propre interprétation des situations vécues.

---

69 J. Van Maanen et E.H. Schein, op. cit.

Quant aux tactiques d'investiture, elles consistent à renforcer la néophyte dans ce qu'elle est et fait, signifiant par là qu'on veut la garder et qu'on désire construire sur ses habiletés, ses valeurs et attitudes. A l'inverse, les désinvestitures consistent à désavouer la nouvelle venue, à nier sa valeur propre afin de la changer en fonction des comportements souhaités par l'organisation. Ces dimensions se subdivisent en catégories institutionnelles versus les catégories individuelles. Font partie de la catégorie institutionnelle les tactiques collectives, formelles, séquentielles, fixes, sérielles et d'investiture. Selon Van Maanen et Schein[70], les jeunes inexpérimentés (débutants) ont un comportement par rapport à leur rôle qui varie selon les tactiques organisationnelles utilisées. L'étude expérimentale de Jones[71], avec ses dimensions tactiques et ses catégories générales, en arrive à démontrer que les tactiques de socialisation institutionnelle produisent des débutantes exerçant un rôle passif et conformiste alors que les tactiques dites individuelles produisent des débutantes qui innovent au plan du contenu (nouvelles connnaissances et nouvelles pratiques) et qui vont influencer la mission de l'organisation, d'où l'apparition d'une redéfinition novatrice du rôle de la débutante.

Revenons maintenant à des considérations processuelles sur l'insertion en examinant ces facteurs d'influence.

4. FACTEURS INFLUENÇANT LE PROCESSUS D'INSERTION

Le jeune inscrit dans un processus d'insertion se verra nécessairement obligé de composer avec un environnement relativement contraignant. La littérature consultée dénote une série de facteurs socio-économiques, organisationnels, liés aux groupes et liés à la tâche à accomplir.

---

70 J. Van Maanen et E.H. Schein, op. cit.

71 G.R. Jones, «Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations», Academy of management journal, 1986, p. 262-279.

4.1 Facteurs socio-économiques

Au plan des facteurs socio-économiques, on reconnaît la centralité des valeurs culturelles définies en tant que conventions partagées par la plupart des membres et véhiculées par les prescriptions générales concernant le comportement social approprié sur les lieux de travail. L'étude de Starling[72] illustre cette influence en montrant comment les forces armées américaines ont dû transformer leurs techniques de socialisation axées sur la valeur symbolique de leurs récompenses (grades, uniformes...) pour les axer davantage sur les valeurs sociales et matérielles dominantes, dont les récompenses monétaires (salaires et avantages sociaux). L'état du marché du travail joue aussi un rôle important car les perspectives de carrière[73] servent de cadre de référence aux débutantes pour évaluer leur degré d'engagement dans les organisations.

Un autre facteur qui semble jouer beaucoup sur le processus d'insertion, c'est le statut de l'organisation ou de l'occupation dans la structure sociale. Plus le statut de l'organisation jouit d'un prestige social important dans la communauté, plus la novice sera motivée à en devenir membre, donc à être réceptive aux tentatives de socialisation de l'organisation.[74] En plus, l'état de la concurrence interorganisationnelle affecte le processus de socialisation, car dans un contexte de rareté de main-d'oeuvre spécialisée, les entreprises auront tendance à marauder les unes chez les autres, ce qui incitera les organisations à intensifier leur endoctrinement, afin d'inculquer aux débutants et débutantes un fort sentiment de loyauté. A l'inverse, les jeunes novices peuvent bien résister à un tel processus, car elles disposent d'alternatives, elles ne sont pas prisonnières de l'entreprise.[75]

---

72 J.D. Starling, «Organization and the decision to participate», Public administrative review, 52, 1968, p. 85.

73 C.L. Hulin, «Effects of changes in job satisfaction levels on employee turnover», Journal of applied psychology, 52, 1968, p. 122-126.
R. Blauner, Alienation and freedom, University of Chicago Press, Chicago, 1964.

74 W.E. Moore, «Occupational socialization», in D.A. Goslin (ed.), Handbook of socialization theory and research, Rand McNally, Chicago, 1969.
M. Abramson, The professional in the organization, Rand McNally, Chicago, 1967.

75 J. Van Maanen, «Breaking in...», op. cit., p. 85.

4.2 Facteurs organisationnels

L'influence du type d'organisation sur le processus de socialisation est reconnue depuis les travaux typologiques d'Etzioni.[76] Pour celui-ci, il existe trois types d'organisation: normative, utilitaire et coercitive. Dans le premier cas, l'organisation utilise des méthodes de socialisation intensives et formelles, souvent d'assez longue durée. Par ces méthodes, on cherche à s'assurer de la congruence des valeurs, attitudes et motivations des novices par rapport à la mission de l'organisation. Sous le type utilitaire, l'accent est placé sur l'accomplissement adéquat des rôles, par le recours à des procédures de socialisation minimale, axées sur la connaissance et le comportement appropriés face au rôle prescrit. L'apprentissage de valeurs, attitudes et motivations est jugé peu pertinent par rapport à la formation et aux habiletés techniques instrumentales dans l'atteinte des buts de l'entreprise. Finalement, la catégorie coercitive recourt à l'autorité s'exprimant dans le devoir d'obéissance transmis par un processus de socialisation centré sur la punition. La socialisation véritable se fera informellement par le groupe de référence et s'enracinera dans le système de valeurs (sous-culture) des collègues de travail, lequel peut parfois s'opposer au système de valeurs exprimé par les dirigeants de l'organisation. Bref, selon le type d'organisation, la socialisation procède par la communication de ses attentes, sous la forme d'une procédure plus ou moins explicite: du manuel de procédure à l'apprentissage personnel par observation et débrouillardise.[77] À la limite, certaines organisations exigeront même que la recrue change de style de vie, qu'elle aligne sa vie hors travail sur sa vie au travail.[78] Van Maanen[79] note que certaines conditions favorisent un partage obligé des mêmes valeurs de

---

76 A. Etzioni, A comparative analysis of complex organisations, Free Press, New York, 1961.

77 W.F. Cascio, Managing human ressources, McGraw Hill, New York, 1986.
M.J. Burke et R.R. Day, «A cumulative study of the effectiveness of management training», Journal of applied psychology, 71, 1986, p. 232-246.
E.H. Schein, «How to break in the college graduates», Harvard business review, 42, 1964, p. 68-76.

78 W.E. Moore, «Occupational socialization», in D.A. Goslin (ed.), Handbook of socialization theory and research, Rand McNally, Chicago, 1969.

79 J. Van Maanen, S.R. Barley, «Occupational communities: culture and control in organizations», in B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds), Research in organizational behavior, JAI Press, Greenwich, Conn., 6, 1984.

solidarité au travail, rendant le processus de socialisation organisationnel intense. C'est notamment le cas des milieux de travail aux occupations stigmatisées, marginalisées, ou encore où la vie et la mort sont en jeu (policiers, médecins, entrepreneurs funéraires).

Un autre facteur qui influe sur le processus d'insertion, c'est la série d'attentes de l'organisation concernant les attitudes, valeurs et motivations que doivent manifester les novices.[80] Les normes en usage à cet égard sont fondées sur une idéologie que le processus de socialistion doit faire accepter à ses membres par les méthodes appropriées. McCall et Simon[81] vont nuancer cela en mentionnant que les novices ne sont pas passives par rapport à de telles tactiques patronales et qu'elles développent leurs propres tactiques individuelles.

4.3 Facteurs liés au groupe de travail

Les facteurs liés au groupe de travail sont ceux qui surviennent lorsque la socialisation est informelle. Parfois, l'expression «sous-culture» du groupe de travail est utilisée en tant que synonyme. La recrue se verra assigner des tâches et le groupe de travail avec lequel elle interagit quotidiennement lui fournira certaines informations et interprétations sur les façons d'être et de faire sur les lieux de travail. Parfois, le groupe aide la novice à comprendre ce qui serait de l'ordre du comportement erroné dans le groupe ou par rapport à l'organisation.[82] Certaines conditions faciliteraient la socialisation du nouveau membre, selon Newcomb[83]: la dimension du groupe (plus le groupe est restreint, plus l'influence est grande), l'homogénéité du groupe (plus le groupe est homogène, plus il est influent) et l'isolement du groupe (plus le groupe est isolé, plus il est influent).

---

80 J.G. McCall et J.L. Simmons, Social psychology: a sociological approach, Free Press, New York, 1982, 502 p.

81 Ibid.

82 D.C. Roy, «Banana time: job satisfaction and informal interaction», Human organization, 18, 1955, p. 158-168.
E.C. Hugues, «The study of occupations», in R.K. Merton, L. Broomand et L. Cotrell (eds), Sociology today, Basic Books, New York, 1958.

83 T.M. Newcomb et E.K. Wilson, College peer groups, Aldine, Chicago, 1966.

De plus, la littérature concernant le groupe affirme que l'interaction régulière et face à face avec ses membres (groupe dit primaire) a plus d'influence sur la débutante que le groupe où l'interaction est irrégulière et comporte peu de face à face. À cela, Shibutani et Charon[84] ajoutent que dans toute interaction, chaque partie tient compte, d'une certaine façon, des attentes de l'autre; par conséquent, la socialisation organisationnelle exige de la recrue des ajustements situationnels et continuels[85] aux demandes du groupe ou des sous-groupes composant son environnement de travail.

Pour l'organisation, la débutante se doit de choisir un groupe de référence approprié, aligné sur sa mission. Le groupe de référence sert à la novice de cadre de référence pour définir ses expériences et ses attentes, pour s'identifier et se positionner. Nuançant le rôle du groupe de référence, Moore[86] affirme qu'il y a des personnes plus significatives que d'autres pour aligner la débutante sur les attitudes et croyances du groupe. Ce rapport privilégié à l'intérieur du groupe peut, selon Strauss[87], prendre la forme d'une assistance professionnelle (coaching) à la novice afin de l'aider à réaliser les apprentissages nécessaires pour devenir un membre reconnu par le groupe.

Le groupe de travail (de référence) peut donc être la principale source de support social pour la nouvelle arrivée. En effet, les collègues peuvent contribuer à réduire l'inévitable tension ressentie par toute débutante.[88] Ils peuvent aider avec le travail lui-même en fournissant des directives précises et facilitatrices, de la rétroaction sur sa performance et un certain modèle de comportement.[89] La novice arrivera à donner du sens aux informations

---

84 J.M. Charon, Symbolic interactionism, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1985, p. 70. T. Shibutani, Society and personality: an interactionist approach to social psychology, Englewood Cliffs, N. J., 1961, p. 69.

85 Ibid.

86 W.E. Moore, op. cit.

87 A.L. Strauss, «Some neglected properties of status passage», in H.S. Becker, B. Geer, D. Reisman et R.S. Weiss (eds), Institutions and the person, Aldine, Chicago, 1968.

88 D.C. Feldman et J.M. Brett, «Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changes», Academy of management journal, 26, 1983, p. 258-272.

89 J.R. Hackman, «Group influences on individuals», in M. Dunette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally, Chicago, 1976, p. 1455-1526.

disparates et incomplètes en puisant dans le schème interprétatif de son groupe de travail.[90]

Toutefois, tout ce qui a été dit précédemment n'est pas sans difficultés pour l'organisation car la recrue peut fort bien considérer son groupe de travail secondaire par rapport à ses intérêts hors travail[91], voire privilégier une identification professionnelle plutôt qu'organisationnelle.[92] En somme, la socialisation de la débutante est nécessairement et obligatoirement liée à son interaction avec le groupe, voire parfois à sa soumission au groupe.

4.4 Facteurs liés à la tâche

Quant aux facteurs liés à la tâche affectant le processus de socialisation, la littérature nous permet d'identifier trois courants principaux: celui des facteurs intrinsèques, extrinsèques et des dimensions dites essentielles à toute tâche.

La nature des tâches que l'on propose aux jeunes arrivants comporte toujours un degré de difficulté variable; les tâches sont parfois trop faciles, parfois trop difficiles.[93] Au-delà de cette considération générale sur ce qui appartient en propre à la tâche elle-même, il y a des éléments étroitement liés à la conception des tâches et au profil des postes de travail. Les études de Lawler et de Schein[94] ont identifié à cet égard les éléments suivants: l'étendue du contrôle dont la travailleuse dispose concernant les tâches qui

---

90 M.R. Louis, «Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings», Administrative science quaterly, 25, 1980, p. 226-251.

91 E.H. Schein, «How career anchors hold executives to their career paths», Personnel, 52, 1975, p. 11-24.

92 A. Gouldner, «Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles», Administrative science quaterly, 2, 1958, p. 444-480.

93 E.H. Schein, «Organizational socialization and the profession of management», Industrial management review, 9, 1968, p. 1-15.

94 L.W. Porter et E.E. Lawler, Managerial attitudes and performances, Irwin, Homewood, Ill., 1968.
J.R. Hakcman et E.E. Lawler, «Employee reactions to job characteristics», Journal of applied psychology, 55, 1971, 259-286.
E.H. Schein, Organizational..., op. cit.

lui sont assignées, le niveau d'autonomie en rapport avec les performances attendues, le degré de participation aux prises de décision sur ses propres fonctions pendant la période d'ajustement, l'étendue du volontarisme pendant le processus de socialisation et le degré de responsabilité et de définition associé à la tâche. En plus des facteurs liés à la tâche, d'autres facteurs peuvent jouer[95]: le comportement plus ou moins facilitant du superviseur, le degré de définition des attentes de rôles ou la clarté des rôles prescrits ainsi que le type de technologie employé.

Quant aux dimensions dites essentielles, les travaux de Hackman[96] font ressortir les éléments (intrinsèques) suivants: le degré de variété des habiletés et des tâches requis par le travail, le degré de compétence pour le travail à effectuer, l'importance accordée par les autres aux tâches spécifiques de la novice, le degré de rétroaction que peuvent fournir les personnes significatives et finalement, le degré d'autonomie dans l'organisation et l'horaire du travail.

Autant de facteurs qui s'ajoutent à la longue liste des contraintes qui façonnent le processus d'insertion. Devant le constat de complexité du phénomène, il faut revenir à la question fondatrice de cette recherche afin de mieux circonscrire le champ conceptuel en construction.

5. CONCLUSION

Champ conceptuel de l'insertion

La question principale qui guide cette recherche est la suivante: quel est le processus ou quels sont les processus qui expliquent les activités d'insertion des débutants et débutantes à partir du vécu professionnel des acteurs concernés? Rappelons que nous avons exploré les études et recherches qui font usage du terme **insertion professionnelle** pour constater qu'il s'agissait essentiellement des conditions d'accès à l'emploi et non du processus

95 J. Van Maanen, Breaking in..., op. cit., p. 97.

96 J.R. Hackman, «Nature of the task as determiner of job behavior», Personnel psychology, 22, 1969, p. 435-444.

d'entrée et d'intégration dans un milieu organisé pour y effectuer un travail donné. Étant intéressé par le vécu d'insertion, c'est du côté de la littérature concernant la socialisation organisationnelle[97] que nous avons cherché une certaine organisation du savoir en cette matière. C'est ainsi que nous avons identifié plusieurs dimensions du phénomène d'insertion: caractéristiques, stades, contenu, traits et conséquences. En contexte, des considérations structurelles sont venues ajouter à la compréhension de cette réalité: facteurs socio-économiques, organisationnels, liés au groupe de travail, et finalement les facteurs qui sont rattachés à l'exercice de la tâche. Le contexte plus immédiat de l'insertion émergera de l'étude auprès des jeunes, collègues et employeurs.

La spécificité du champ conceptuel varie selon que l'intérêt porte sur la nature du processus, les stades, le contenu ou les pratiques de socialisation. La critique que je ferais de cette littérature au plan des stades de socialisation concerne l'absence de considérations sur la nature et le poids du changement de l'ancien statut d'étudiante pour celui de novice dans un lieu non familier. Ce processus d'abandon n'est pas sans lourdeur; il comporte vraisemblablement une part de surprises, de renoncements, d'incertitudes angoissantes, de joies, d'attentes plus ou moins comblées. Au plan du contenu il y a, semble-t-il, méconnaissance de la façon dont la débutante arrive à donner du sens aux valeurs (ou perspectives) véhiculées sur les lieux de travail, à acquérir les habiletés sociales et techniques en usage ainsi qu'à décoder et s'approprier le schème interprétatif approprié à la culture locale. Au plan psychologique, il existe une littérature intéressante sur l'apprentisage social[98] qui s'intéresse à l'acquisition des habiletés sociales par rapport aux habiletés techniques. La recherche psychologique appliquée ayant rapport aux apprentissages des novices, concerne la psychologie de la vente et s'inscrit plus particulièrement dans le courant de la psychologie cognitive et comportementale.[99] Au

---

97 La littérature concernant la socialisation organisationnelle comprend deux aspects: l'intérêt de l'organisation ou socialisation par l'organisation et l'intérêt du membre potentiel ou socialisation à l'organisation. C'est cette seconde dimension qui correspond davantage au concept d'insertion.

98 A. Bandura, Social learning theory, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977, 204 p.

99 N.M. Bengle, «La place des novices dans la littérature du monde des affaires», Cahiers du CRO, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 1989, 25 p.

plan sociologique, l'investigation des processus sociaux devant expliquer les comportements de la débutante reste à explorer, car la socialisation ne saurait tout expliquer sans qu'il y ait un risque de simplification abusive. L'étude de l'insertion à partir de la perspective de celle qui est en devenir d'insertion et qui interagit quotidiennement avec les collègues et patrons reste à faire. Même si la littérature reconnaît que s'insérer, c'est aussi le lot de celui ou celle qui agit pour faire sa place et qui utilise parfois certaines tactiques pour se faire accepter comme membre à part entière, même si on reconnaît qu'il n'y a pas toujours d'acceptation passive et de soumission résignée aux dictats de l'organisation et de ses représentants, il demeure que la recherche sur le vécu d'insertion est peu documentée à partir de son ancrage dans le quotidien; il y a en effet très peu de recherches empiriques validant les modèles conceptuels en cours.[100]

En somme, ma question initiale à la lumière de ma revue de littérature confirme le besoin d'exploration du phénomène d'insertion à partir du sujet lui-même mais dans la dynamique interactive et organisationnelle, là où le vécu d'insertion façonne le comportement social de la débutante. Ne pouvant à l'avance connaître tous les concepts qui finiront par expliquer le ou les processus recherchés, les concepts suivants, construits à partir de la littérature existante, représentent le champ conceptuel de l'insertion professionnelle dans sa conception dialogique initiale.[101]

---

100 J. Van Maanen, «Breaking in...», op. cit., p. 115.

101 Il s'agit de l'association complexe - complémentaire, concurrente et antagoniste - d'instances nécessaires ensemble à la compréhension et à l'explication du développement du phénomène d'insertion.

Tableau I
Champ conceptuel initial de la notion d'insertion

attentes anticipées irréalistes	attentes réalistes
sentiment d'étrangeté	sentiment d'appartenance
habiletés incertaines	confiance en ses habiletés
comportement naïf	comportement stratégique
rôle imprécis	rôle clair
dépendance, insécurité	autonomie relative, sécurité
méconnaissance des règles, normes et valeurs	maîtrise des règles, normes et valeurs
méconnaissance des stades du contenu du processus d'insertion	définition réaliste et partagée de la situation

Ce tableau, que l'on pourrait compléter, nous indique déjà le caractère complexe de l'activité d'insertion; celle-ci associe sans cesse des phénomènes en apparence contradictoires. Pour que l'insertion se manifeste, il faut partir d'un état de non-insertion où il n'y a pas d'opposition véritable mais un changement, un passage d'un état à un autre, un véritable processus de transformation. Ces oppositions apparentes n'appartiennent pas à des catégories différentes, elles ne sont que les deux pôles d'un même processus. Ces concepts serviront dans un premier temps de concepts référents pour interroger le vécu interactif d'insertion professionnelle des jeunes. Nous espérons ainsi pouvoir identifier par quels processus ou sous-processus interactifs le passage de non-inséré à inséré se concrétise tout en ajoutant ou en retranchant des catégories au champ conceptuel emprunté à notre revue de littérature.[102] Ces écrits et leurs catégories serviront comme complément à nos propres entrevues sur le terrain. Partant de ce champ conceptuel, les lieux de la recherche vont permettre d'observer et d'interroger des novices en processus d'insertion.

---

102 La littérature sur la socialisation organisationnelle s'inscrit largement, mais non exclusivement, dans le cadre théorique de l'interactionisme social ou symbolique.

Les emprunts conceptuels[103] opérés seront utilisés comme complément aux entrevues, comme des données servant à alimenter les analyses ancrées dans les observations et entretiens auprès des divers acteurs impliqués. Voici donc la perspective à partir de laquelle je compte aborder la question de l'insertion professionnelle.

---

103 Les emprunts conceptuels me servent d'a priori théorique. À partir du champ et du niveau conceptuels identifiés dans cette littérature, j'utiliserai le langage qui en émerge pour investiguer, questionner et tenter d'expliquer l'insertion des jeunes et non pour «tester» une théorie existante ou vérifier des hypothèses de départ. S'ajouteront en cours de recherche des mots provenant du vocabulaire des acteurs auxquels s'ajouteront ceux de la littérature pertinente découverte en cours de recherche.

Chapitre II :

Approche méthodologique

1. INTRODUCTION

Cette recherche a comme principal objectif la découverte des processus sociaux fondamentaux qui contribuent à donner du sens aux diverses dimensions du vécu d'insertion de jeunes novices. Privilégiant la dimension processuelle émergeant des situations étudiées et compte tenu de la nature socio-psychologique du sujet ainsi que de la quasi-absence de solides constructions théoriques dans ce domaine de la connaissance, j'ai opté pour une méthode de recherche inductive. L'approche qualitative de la nouvelle école de Chicago m'a semblé la plus appropriée pour la conduite de cette recherche car elle a été expressément conçue afin d'élaborer des théories qui sont le reflet de la dynamique de situations sociales encore peu étudiées et analysées par la sociologie.[1] La production de la théorie (substantive) se fait autour d'une ou de plusieurs catégories centrales, d'un ou de plusieurs processus principaux devant expliquer (témoigner de) l'organisation des comportements sociaux liés à l'insertion professionnelle. En procédant ainsi, ce n'est pas l'étude du milieu en soi qui compte, c'est l'étude du ou des processus. Ainsi, il s'agit de chercher à générer une théorie substantive par la comparaison constante des incidents qui surviennent à l'intérieur des groupes comparatifs, dans la même classe substantive. Par ailleurs, le ou les processus de base[2] qui sont l'objet de la recherche se retrouveront vraisemblablement dans plusieurs autres milieux sociaux d'analyse, étant donné la focalisation opérée par cette approche. Partant des éclairages ainsi que des insuffisances de la littérature existante concernant l'insertion professionnelle, l'approche qualitative choisie consiste à travailler avec les informations et observations recueillies sur le terrain et à en faire l'analyse en recherchant un processus interprétatif global pouvant s'y appliquer.

Cette seconde partie de la thèse se compose de quatre sections: les lieux de la recherche et l'échantillon théorique, l'accès aux lieux de la recherche, la

---

1 A. Laperrière, «Pour une construction empirique de la théorie: la nouvelle école de Chicago», Sociologie et sociétés, XIV(1), avril 1982, p. 35.

2 L'application de l'approche de la nouvelle école de Chicago aux processus sociaux de base est l'objet d'un développement spécifique dans le livre de B. G. Glaser: Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory, Sociology Press, Mill Valley, Cal., 1978, p. 93-115.

stratégie de recherche (technique de collecte des données) et finalement l'analyse des données de terrain.

2. LIEUX DE RECHERCHE ET ÉCHANTILLON THÉORIQUE[3]

L'échantillonnage des lieux sociaux d'étude et des aspects sociaux appropriés s'est fait suivant le procédé théorique où les lieux et les acteurs de l'insertion ont été identifiés en fonction de leur signification dans la situation sociale étudiée. Voulant étudier le vécu d'insertion à partir du vécu des acteurs directement et indirectement concernés j'ai, dans un premier temps, effectué une étude préliminaire sur le terrain dans le secteur de la coiffure[4] dans la région de Québec. Cette étude pilote avait comme objectifs la délimitation et la détermination du problème général associé à l'univers peu connu du vécu d'insertion des jeunes débutantes, ex-finissantes du secondaire professionnel. Dès lors, au début de l'été 1986, j'ai négocié l'entrée dans certaines organisations, à savoir quatre salons de coiffure, tous situés dans des centres commerciaux de Sainte-Foy, à proximité de mon domicile. Ces lieux furent sélectionnés à cause de la présence de plusieurs débutantes (sept) et de la facilité avec laquelle il était possible d'accéder à ces lieux et à son personnel (entrevues avec cinq collègues et quatre gérants) généralement volubile. Il fut convenu que j'aurais libre accès à tout le personnel et que ma présence ne devait aucunement nuire au déroulement normal des activités. Je suis demeuré sur les lieux de travail pendant près de 50 heures. Les techniques initiales de collecte des données furent l'observation et l'entrevue semi-directive. J'ai observé les novices interagir avec les clients, leurs collègues et patrons, j'ai conversé avec tous ces acteurs, consulté la documentation disponible sur ce type de travail et d'organisation du travail (décret, matériel publicitaire, revues, règlements internes...) et dîné avec plusieurs pour approfondir certains entretiens préalables. Les entrevues plus formelles ont duré en moyenne 90 minutes. Lors des périodes d'observation, je notais sur un calepin mes constatations de terrain que je complétais à la fin de la journée. Avant de retourner dans les salons pour y

---

3 L'échantillon effectif et les lieux de cette recherche apparaissent à l'appendice A.

4 Les programmes «commerce et secrétariat» ainsi que «soins esthétiques» regroupaient 77% des diplômées du secteur professionnel au secondaire en 1983-1984.

effectuer d'autres observations, je codifiais mes notes de terrain afin d'en dégager les catégories initiales et leurs propriétés. Ceci devait me permettre de planifier et d'orienter ma quête de données nouvelles vers les endroits appropriés pour découvrir des propriétés additionnelles aux catégories émergentes ou encore de nouvelles catégories.

Les questions qui ont amorcé cette quête ont été les suivantes: quelles attentes aviez-vous lors de votre arrivée? Quel accueil vous a-t-on fait? Qu'est-ce qui facilite ou rend difficile l'intégration dans ce milieu de travail? Comment se déroulent les premiers mois de travail? Existe-t-il des techniques ou des stratégies pour s'intégrer dans ce milieu de travail?

Après avoir transcrit toutes mes entrevues et relu mes notes d'observation, j'ai complété ma codification substantive. Déjà, une catégorie processuelle (production de clientèle) émergeait clairement des interactions des débutantes avec leurs clients: produire ou entretenir des clients. La majeure partie des préoccupations et actions des débutantes semblait s'expliquer par cette catégorie ou ce sous-processus central. Cette étude préliminaire a eu plusieurs conséquences pour la conduite de cette longue recherche. Premièrement, j'ai eu l'occasion de comprendre les diverses dimensions interactives liées aux rôles et au travail d'une novice dans une organisation; deuxièmement, j'ai pu localiser un lieu[5] qui pouvait me permettre de procéder ultérieurement à des comparaisons avec les pairs et employeurs et obtenir des données supplémentaires; troisièmement, je venais de constituer la base de ce que je pourrais appeler ma «banque initiale de données qualitatives», laquelle pourrait me servir tout le long de cette démarche de recherche. Enfin, un problème général et central avait émergé en tant que processus interactif instrumental à l'insertion professionnelle de la débutante. Un second processus ressortira plus tard lors de l'approfondissement du rapport entre les débutantes et leurs collègues.

C'est ainsi que cette étude pilote servant de révélateur d'un processus central émergeant permit de contrôler et d'orienter la collecte des données selon le besoin de raffinement, d'élaboration et de confirmation des caractéristiques

5 Deux salons de coiffure de Sherbrooke et un salon de Rock Forest situés dans des centres commerciaux.

du schéma conceptuel naissant. Le postulat fondamental gouvernant le choix des lieux, groupes et individus à investiguer, selon cette approche, repose sur l'idée que ce sont les processus et leurs propriétés que l'échantillon conceptuel doit viser et non la représentativité statistique, ce qui serait l'objet d'un autre type de recherche. Pour les auteurs du «grounded theory»: «the researcher chooses any groups that will help generate, to the fullest extent, as many properties of the categories as possible, and that will help relate categories to each other and to their properties».[6]

Suite à cette première catégorisation ouverte permettant la découverte d'un sous-processus social de base du processus central d'insertion, l'échantillonnage est devenu plus sélectif, s'est aligné sur un sous-processus concomitant (construction de réputation), mais cette fois-ci, émergeant des interactions, non plus avec les clients, mais avec les collègues et patrons. C'est l'investigation à partir des attentes respectives des acteurs en présence lors de l'insertion (débutantes, pairs, employeurs) qui a favorisé l'analyse des couplages d'interactions (débutantes-clients, débutantes-collègues, débutantes-employeurs). Puis j'ai cherché là où je pouvais vraisemblablement trouver les mêmes sous-processus que dans l'étude préliminaire en cherchant à approfondir les propriétés émergentes[7] dans d'autres lieux, là où mon sous-processus existait et où certaines de ses propriétés pouvaient varier en intensité. La pertinence théorique ayant guidé mon choix des lieux subséquents d'investigation, il me restait à remplir le second critère majeur gouvernant la constitution de l'échantillon des lieux permettant l'investigation des sous-processus préalablement découverts, jusqu'à saturation théorique, à savoir jusqu'à ce qu'aucune donnée nouvelle ne vienne bouleverser la définition des concepts, catégories conceptuelles ou dimensions (propriétés) s'y rapportant, ne vienne remettre en question le schéma interprétatif émergent et global sur la situation à l'étude.[8] Le point de saturation

---

6 B.G. Glaser et A.L. Strauss, The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research, Aldine, Chicago, 1967.

7 Nous verrons plus loin que certaines propriétés dont la persuasion et ses stratégies instrumentales, pour être développées, devraient être explorées là où l'interaction avec une débutante peut varier en termes de durée. La pertinence théorique fondant le choix de cueillette de données dans la restauration et le commerce au détail, repose essentiellement sur la variabilité de la durée des interactions et de la nature du service ou produit offert.

8 A. Laperrière, «Pour une construction empirique de la théorie: la nouvelle école de Chicago», Sociologie et sociétés, XIV(1), avril 1982, p. 38.

concernant les sous-processus considérés ici est atteint lorsqu'il n'y a plus de nouveaux modèles d'interaction qui surgissent de notre analyse. Cette question strictement empirique devient claire lorsqu'à l'expérience, on en vient à distinguer entre les nouveaux événements à caractère descriptif et les véritables nouvelles dimensions conceptuelles.

3. ACCÈS AUX LIEUX DE LA RECHERCHE

La question de l'accès aux personnes à interroger ou à sonder est un problème courant lors de la mise en marche et de la conduite de toute recherche. Dans le cas des recensements, le problème en est un de taux de réponse; lors d'études longitudinales, le problème concerne l'attribution et en ce qui nous concerne, c'est-à-dire lors d'un travail de recherche sur le terrain de l'insertion professionnelle nécessitant des observations et des entrevues, c'est la coopération avec tous les acteurs qui est nécessaire.

Dans le domaine de la recherche sur le terrain, l'on ne saurait mentionner l'apport déterminant des sociologues américains de l'Université de Chicago dans les années trente. Ces chercheurs étudièrent des phénomènes sociaux inaccoutumés dans des lieux inhabituels; les recherches les plus connues étant The hobo en 1923 des Anderson, The gang en 1927 de Trasher, The jack roller en 1930 de Shaw, The ghetto en 1928 de Wirth, The taxi dance hall en 1932 de Cressey. Pour ces chercheurs et certains de leurs successeurs, il ne fallait pas révéler son statut de chercheur, ce qui impliquait d'adapter un rôle plausible, tel celui de membre de la communauté à l'étude (Lynd et Lynd en 1939, Whyte en 1943 et Lieblow en 1967) ou de membre d'une organisation cible (Burawoy en 1979, Komblum en 1974). Cependant, il devient parfois nécessaire d'obtenir l'accord explicite des organisations et de leurs membres. Dans la littérature à cet effet, on rapporte généralement que le chercheur doit effectuer une analyse préliminaire de son accès aux organisations. Goulder[9], dans son étude d'une usine de gypse, réalisa qu'il aurait dû effectuer une triple entrée au niveau des négociations d'accès des lieux au lieu d'une double entrée, mettant de côté un directeur

9 A. Goulder, Patterns of industrial bureaucracy, Free Press, New York, 1965, p. 256.

influant d'un des établissements visés. Il avait sous-estimé, dit-il, la force des coalitions à l'intérieur de l'organisation. Blau[10], pour sa part, à l'occasion d'une importante recherche sur les bureaucraties, se vit refuser l'accès à plusieurs organisations à cause de son affiliation universitaire, perçue comme n'étant pas nécessairement dans le meilleur intérêt desdites organisations. Il semble, selon Blau, que la rigidité à l'entrée concernait surtout les vieilles bureaucraties privées et non les plus jeunes d'entre elles.

Un autre chercheur, Haberstein[11], entreprit une recherche auprès d'agences d'aide sociale aux États-Unis. Il se rendit compte que de telles organisations devaient restreindre la communication d'informations et, par conséquent, utilisaient des moyens pour restreindre l'accès à l'organisation elle-même. Devant cette obligation de confidentialité organisationnelle, le chercheur utilisa une stratégie de présentation (de sa crédibilité) axée sur une formulation articulée et claire de son projet de recherche et son désir de rencontrer les membres de l'organisation. C'est ainsi qu'il réussit à négocier son entrée sur les lieux de recherche. En somme, plusieurs barrières peuvent se dresser devant le chercheur pour accéder au terrain; plusieurs stratégies ont en conséquence été développées à travers le temps et les manuels de recherche sur le terrain y font abondamment référence.[12]

3.1 Choix théorique des lieux, groupes et individus

Comme je le mentionnais précédemment, le choix des lieux de cette recherche provient d'une application de quelques critères simples de sélection suggérés par Spradley: 1° la simplicité de la situation à l'étude grâce à l'existence d'un petit groupe de travail relativement homogène où c'est facile d'accéder aux acteurs impliqués dans le processus d'insertion; 2° l'accessibilité géographique des sites permettant au chercheur d'y accéder rapidement avec des frais de transport minimes; 3° la possibilité de

---

10 P.L. Blau, «The research process in the study of the dynamics of bureaucracy» in P.E. Hammond (ed.), Sociologists at work, Basic books, New York, 1964, p. 16-49.

11 R.W. Haberstein, Patways to data, Aldine, Chicago, 1970, p. 29.

12 J. Lofland et L.H. Lofland, Analyzing social settings, Wadsworth, California, 1984, p. 5-68.
M. Hammersley et P. Atkinson, Ethnography: principles in practice, Tavistock Publications, London, 1983, p. 54-104.
L. Schatzman et A.L. Strauss, Field research, Prentice Hall, New Jersey, 1973, p. 19-34.

discrétion, c'est-à-dire de ne pas nuire au déroulement des activités des travailleuses et travailleurs, d'être en position d'observer et d'interroger sans trop déranger; et 4° la facilité d'obtention des autorisations pour conduire une recherche auprès des informateurs privilégiés par le chercheur, en l'occurrence toutes les novices ayant terminé le secondaire professionnel pertinent et ayant entre 3 et 12 mois d'expérience de travail, leurs collègues immédiats désignés par l'employeur et vérifiés auprès des novices et finalement les gérantes, gérants ou propriétaires.[13]

Le choix des individus constituant l'échantillon de la recherche s'est opéré au fur et à mesure que s'est faite la collecte des données et dans le but théorique de dégager les processus sociaux émergeant du vécu des acteurs de l'insertion. Le groupe des novices fut sélectionné en fonction de sa relative homogénéité en regard de l'âge, du nombre de novices par rapport aux personnes expérimentées, de la taille de l'établissement et du mode de rémunération. Il fut donc choisi de maximiser la comparaison des diverses dimensions des processus socio-psychologiques vécus par les jeunes débutants et par conséquent, de minimiser la comparaison entre catégories sociales ou milieux de production très différents. Cherchant à comprendre la dynamique sociale de l'insertion, le groupe des collègues et supérieurs immédiats devenait partie prenante à la découverte des processus; la revue de la littérature soulignait le rôle important des collègues au plan de la socialisation des nouveaux arrivants.

3.2 Choix empirique des lieux, groupes et individus

Dans le cadre de cette recherche, la petite taille des établissements (une dizaine d'employés en moyenne) et la nature de leur «service» accordant beaucoup d'importance au contact direct avec le client fit en sorte qu'il ne fut pas difficile de contacter les membres des organisations concernées. La négociation de l'entrée sur le terrain s'est structurée autour des points suivants: 1° au début de cette recherche et plus spécifiquement lors de l'étude préliminaire, j'ai rencontré les propriétaires ou gérants d'établissements pour les informer de ma recherche à l'aide d'une lettre de

---

13 J.P. Spradley, Participant observation, Holt, Rinehart & Winston, Chicago, 1980, 195 p.

présentation[14] spécifiant l'objet de cette recherche, la durée de ma présence sur les lieux, la sollicitation pour réaliser des entrevues sans nuire au déroulement du travail du personnel, le caractère anonyme des résultats et mon engagement à fournir un compte rendu des résultats de cette recherche. Non seulement cette lettre demandait-elle l'autorisation de solliciter la participation du personnel de l'organisation, mais aussi celle du patron lui-même à titre d'agent d'insertion. Chacune de ces personnes à interviewer[15] fut rencontrée brièvement pour solliciter sa participation et lui remettre la lettre de présentation la concernant. Une fois la participation acquise, un rendez-vous fut fixé pour une période d'entrevue variant d'une à deux heures, avec possibilité de poursuite ultérieure de cette première entrevue, si nécessaire. La même démarche fut suivie pour obtenir l'assentiment des collègues des jeunes débutantes. Ce processus d'accès au terrain s'est déroulé tout au long de la recherche, compte tenu des procédés d'échantillonnage théorique, à savoir que les lieux de recherche n'étant pas déterminés à l'avance, ils ajoutent selon le besoin de développement des catégories processuelles et de leurs propriétés, indépendamment d'une représentation statistique.

Les lieux d'entrée sur le terrain ont évolué au cours du déroulement de la recherche. L'étude pilote réalisée dans le domaine de la coiffure dans la région de Québec étant terminée, j'ai poursuivi cette recherche dans la région de l'Estrie. Guidé par la découverte d'un premier sous-processus d'insertion pour lequel il y avait saturation, il me restait à explorer le second sous-processus qui avait déjà émergé.

---

14 Voir appendice B concernant les lettres utilisées pour obtenir le droit de procéder formellement aux entrevues.

15 La stratégie employée pour rejoindre mes répondants consistait à demander aux employeurs de me désigner leurs débutantes et collègues immédiats; ces répondants devaient me confirmer l'information en cours de recherche, ceux et celles qui m'avaient été désignés lors de l'observation initiale correspondaient exactement à la contre-vérification auprès des interviewés. Les entrevues ont été effectuées auprès de 23 débutantes, 17 de leurs collègues expérimentés et 17 gérants et/ou employeurs. Elles se sont déroulées entre juin 1986 et février 1988. D'une durée variant entre une et deux heures, tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. La majorité des entrevues ont eu lieu en dehors des heures de travail, généralement sur l'heure du dîner.

Pour me conformer à la méthode de recherche ancrée, j'ai continué à échantillonner pour retrouver les deux mêmes sous-processus, mais dans des endroits pouvant faire varier les conditions de leurs manifestations. C'est ainsi que j'ai choisi les secteurs de la restauration (1987) puis du commerce au détail (1988), des lieux où la durée et la fréquence d'interaction avec les clients et collègues ainsi que le coût du produit et service varient pour la débutante par rapport au secteur de la coiffure, mais où les principaux éléments des sous-processus repérés demeurent présents. C'est ainsi qu'en m'orientant vers ces groupes/lieux de recherche, je maximisais mes possibilités d'obtention des données pertinentes (gestion des impressions, persuasion) concernant certaines des dimensions fondamentales des sous-processus émergents. Aux sept débutantes, cinq collègues et quatre employeurs interviewés lors de l'étude-pilote se sont ajoutés six débutants, trois collègues et trois employeurs dans le secteur de la coiffure. Puis mon investigation de sous-processus m'amena à enquêter auprès de cinq serveuses de restaurant, trois collègues expérimentés et quatre employeurs dans le champ de la restauration. Finalement, six débutantes dans le secteur de la vente d'appareils électroniques, cinq collègues expérimentés et quatre employeurs furent interviewés.

La négociation d'accès aux lieux se fit sans anicroche, contrairement à ce qui semble se produire dans les organisation de taille moyenne (pme) ou de grande taille (bureaucraties privées ou publiques) tel que mentionné précédemment. Toutes les novices rencontrées avaient un secondaire professionnel complété dans leur champ respectif, entre trois et douze mois d'expérience et entre seize et dix-huit ans d'âge, en moyenne.

Les emplois occupés par ces jeunes sont de type premier niveau d'entrée avec une faible possibilité d'avancement au-delà du passage de novice à expérimentée. La rémunération correspond dans la plupart des cas au salaire minimum auquel s'ajoute une commission ou un pourboire lié inévitablement à la quantité de clients rencontrés. La période de probation variait de six mois à un an en moyenne.

4. STRATÉGIE DE RECHERCHE: TECHNIQUE DE COLLECTE DES DONNÉES

La collecte de mes données de recherche s'est effectuée à l'aide de deux techniques fréquemment utilisées par les chercheurs et chercheuses sur le terrain: l'observation et l'entrevue. Ces deux techniques sont à la fois compatibles et concomitantes en ce sens qu'elles permettent au chercheur d'en utiliser une en tant que stratégie de prise de décision concernant le moment le plus approprié pour utiliser l'autre technique. Les observations spécifiques exigeant un surplus d'information ne peuvent que tirer avantage de la poursuite de l'investigation par entrevue; à l'inverse, ce qui est obtenu par l'entrevue peut être suivi d'observations. Bien que ces deux techniques furent utilisées de manière interchangeable tout au long de cette enquête, je les aborderai ci-dessous en tant qu'outils distincts pour fin de clarification.

4.1 Observation

Le recours à cette technique me permit d'amorcer cette recherche en me familiarisant graduellement avec des lieux publics où généralement, l'interaction est de plus ou moins longue durée et dans tous les cas, insuffisamment longue pour en décrire les événements et comportements interactifs qui s'y manifestent. Constatant mon besoin de connaître le plus rigoureusement possible le phénomène de l'insertion à l'aide de la technique de l'observation, j'ai utilisé une liste d'éléments à observer basée sur la grille suggérée par Spradley[16]. L'appréhension globale de la réalité à observer s'est structurée autour des points ou descriptions suivants: espace physique des lieux, acteurs impliqués, série d'actes posés par ces acteurs en interaction avec les autres et avec des objets, événements ou activités courants des acteurs, séquence temporelle des événements et actes, objectifs visés par les acteurs concernés, et finalement, émotions ressenties et exprimées par les acteurs. L'apprentissage de ce genre d'observation se faisait lors de l'étude pilote, devait durer plusieurs mois et alternait avec des entrevues afin de donner sens auxdites observations.

---

16 J.P. Spradley, Participant observation, Holt, Rinehart & Winston, Chicago, 1980, 195 p.

Une fois notés les traits généraux de la situation observée, je me suis concentré sur les interrelations entre ses divers éléments en me questionnant, comme le suggère la méthode précitée, sur des interrogations du type: Quel genre d'acteurs de l'insertion sont impliqués dans quels types d'événements observés? Quels types de rapports entretiennent les acteurs entre eux et avec les clients? En confrontant les situations observées à l'aide du croisement des questions descriptives[17], il me fut possible d'aborder l'analyse comparative constante et systématique des données, me fournissant ainsi des hypothèses explicatives de la situation d'ensemble:

> En observant, par exemple, que les coiffeuses novices lors de l'accueil des clients affichaient des comportements d'affabilité proche de l'exubérance, ceci en toute complicité perceptible avec leurs collègues, il m'était possible d'émettre l'hypothèse d'un calcul stratégique et instrumental à l'insertion se manifestant dans une volonté de gérer sa visibilité. (hypothèse de travail tirée des mémos)

Ce genre d'hypothèse, comme le souligne Laperrière[18], devait conditionner par la suite la définition des situations et éléments spécifiques à observer, afin de les vérifier et de les consolider. Cette observation plus ciblée (combinée avec les entrevues menées de manière concomitante) devrait me permettre d'ajuster et d'articuler mes données d'observation et ainsi de procéder jusqu'à ce qu'aucune observation nouvelle ne vienne infirmer mes données et leurs relations (hypothèses de travail), ce que l'on appelle par ailleurs le phénomène de saturation.

N'étant impliqué dans la situation à l'étude qu'en tant qu'observateur, j'ai à certains moments éprouvé certaines difficultés à l'effet que je me sentais parfois tellement proche de mes sujets et objets d'enquête que je craignais de prendre pour acquis certains comportements des acteurs de l'insertion.

---

17 Pour saisir cette démarche d'observation, l'auteur renvoit le lecteur à la matrice des questions descriptives qu'il a empruntée à Spradley dans son ouvrage intitulé Participant observation.

18 A. Laperrière, «L'observation directe», in B. Gauthier, Recherche sociale, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1984, p. 238.

L'auteur de Street corner society, White[19], note dans son ouvrage que tout ce qu'il voyait et entendait sur le terrain était nouveau et étrange, toutes sortes d'interrogations émergeaient à son esprit. Devenant en quelque sorte participant à la situation de recherche, la richesse des données augmentait, mais il constatait parallèlement une forte tendance à prendre pour acquis, à considérer comme normal le type de comportement ou d'agissement des acteurs qu'il observait. Afin de minimiser cette myopie potentielle, j'ai utilisé deux stratégies: premièrement, demeurer conscient de ce danger permanent en le notant bien clairement dans mon journal de bord auquel je me référais quotidiennement et deuxièmement, en faisant lire par les divers acteurs (novices, collègues et employeurs) la transcription de mes observations et interprétations. Comme le souligne White, cette stratégie permet de vérifier si l'observateur a bien saisi le sens que la situation et les comportements ont pour les acteurs concernés.[20]

4.2 Entrevue

L'observation étant surtout orientée vers la description et la compréhension des comportements observables, l'entrevue en tant qu'instrument est plus appropriée pour l'obtention d'informations concernant les perceptions, croyances, sentiments, comportements antérieurs et privés qui sont, par définition, généralement inobservables.[21]

Les entrevues réalisées ont été des entrevues semi-structurées. Je voulais approfondir l'investigation initiale suite à mes premières observations en ayant recours à un guide d'entretien.[22] Ce guide a évolué un peu lors de la démarche d'échantillonnage théorique et d'analyse pour en arriver à être beaucoup plus précis et ciblé sur les dimensions processuelles émergeant de l'analyse constante et comparative de mes données de terrain. Plusieurs des questions formulées à partir des points que je voulais étudier étaient des

---

19 W.F. White, Street corner society, University of Chicago Press: Chicago, 1955, p. 279-358.

20 White, ibid.

21 A. Kornhauser, «Questionnaire construction and interviewing procedure», in vol. II de Research methods in social relations, Dryden Press, 1951, p. 423-462.
M.Q. Patton, Qualitative evaluation methods, Sage, Beverley Hills, Cal., 1980, p. 195-258.

22 Voir le guide d'entrevue à l'appendice C.

questions ouvertes, commandant des réponses relativement longues, réponses qui nécessitaient parfois certains approfondissements avant de revenir à la liste initiale des points à couvrir. Je ne me sentais nullement obligé de me contraindre à suivre l'ordre prédéterminé de mes questions, ce qui permettait de maintenir l'ordre «naturel» de la conversation. M'adressant à plusieurs catégories d'acteurs (débutantes, collègues, employeurs), certaines questions étaient communes alors que d'autres différaient. Il m'est arrivé, avant même qu'une entrevue ne soit transcrite et disponible pour analyse, de considérer d'autres champs d'investigation liés à l'insertion. Par exemple, lors d'une entrevue, une collègue d'une débutante me dit que pendant sa probation, la nouvelle arrivante «a copié ma façon de travailler, de parler et de m'habiller, une vraie caricature». J'ai commencé à poser des questions à d'autres acteurs de l'insertion à ce propos. Cette information devint importante dans l'émergence du sous-processus de construction de crédibilité, un sous-processus qui devait émerger parallèlement au premier qui fut découvert lors de l'enquête préliminaire.

Lors de la rencontre individuelle avec la personne à interviewer, je faisais une brève présentation de la recherche (volonté de comprendre comment les jeunes s'intègrent professionnellement dans un milieu de travail) et je débutais par une question générale de réchauffement du type: Pouvez-vous m'expliquer comment vous en êtes arrivée à choisir ce métier? Quelle idée aviez-vous de votre milieu de travail avant d'y arriver? Par la suite, j'utilisais les thèmes apparaissant dans le guide d'entretien. Toutes mes répondantes ont parlé d'abondance, sans hésitation et avec conviction. Je sentais chez elles le goût, et peut-être le besoin de parler de ce vécu d'insertion, de le communiquer à quelqu'un qui manifestait un intérêt pour cette partie importante de leur vie sociale. Les questions d'ordre socio-démographique furent posées à la fin.

4.3 Enregistrement des observations et des entrevues

L'enregistrement des données en provenance du terrain ainsi que les réflexions qu'elles suscitaient ont été menées en interaction avec l'analyse des données. En effet, l'analyse s'est effectuée au fur et à mesure de la collecte des données, le matériel était retranscrit le jour même de l'entrevue, les observations notées systématiquement dans un cahier.

Travaillant sur des mots (accessoirement sur des nombres), je prenais les préoccupations d'usage pour m'assurer de la cueillette des informations pertinentes et pour m'assurer de la maniabilité des contenus. À cet égard, j'ai utilisé en les adaptant les instruments appelés «formulaire de synthèse de travail sur le terrain» et le «formulaire de synthèse de documents».[23] Dans le premier cas, il s'agit de s'interroger d'une manière organisée sur les thèmes traités lors des observations et des entrevues; sont abordés les problèmes émergents et les questions qui devraient guider la prochaine cueillette sur les lieux de la recherche. Ce rappel et résumé-synthèse du terrain ne remplace pas les données brutes qui ont été recueillies et retranscrites, il permet de centrer la recherche sur les catégories processuelles ou sous-processus émergents et permet au chercheur de faire le point après chaque interaction avec les acteurs de l'insertion. C'est ainsi qu'il m'a été possible d'en expérimenter l'utilité lors de l'étude pilote en me permettant de me rappeler des gens, des événements et des situations liées à l'insertion, d'identifier clairement et rapidement quels furent les principaux sujets de discussion, quelles furent les questions les plus appréciées et les plus utiles, les nouvelles hypothèses et spéculations suggérées par les acteurs ainsi que l'analyse première des données et finalement, où je devais m'orienter et quel type d'information je devais cueillir et explorer suite à ces contacts. Dans le second cas, le formulaire a servi à organiser l'information concernant les documents officiels et officieux (articles de journaux, revues, brochures, règlements internes) en identifiant précisément le titre, l'événement auquel il était associé, sa signification ou son importance et un sommaire de son contenu.

Pour ce qui est de l'enregistrement systématique des observations, j'ai procédé: 1° par la voie de la prise de notes descriptives détaillées sous la forme d'un compte rendu extensif réalisé après l'observation[24], ceci servant de base pour le compte rendu signalétique abordé précédemment; tous les

---

23 M.B. Miles et A.M. Huberman, Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods, Sage, Beverley Hills, Cal., 1984.

24 Je me suis largement inspiré de la démonstration très claire et vivante concernant la bonne et la mauvaise façon de décrire extensivement dans le cadre de l'utilisation de la méthode ancrée apparaissant dans l'article de P.Y. Martin et B.A. Turner, «Grounded theory and organizational research», Journal of applied behavioral science, 22(2), 1986, p. 141-157.

détails nécessaires s'y retrouvent, en plus de la description des faits observés: dates, lieux, identification des acteurs, heure et durée de l'observation...; 2° par la voie des notes analytiques: sous la forme de mémos[25] comprenant mes intuitions et réflexions analytiques, certaines notes théoriques y incluant des comparaisons de données au fur et à mesure de leur production, des hypothèses de travail et certaines interprétations, et finalement des notes organisées dans des cahiers appropriés concernant mes lectures, des analyses et recherches liées à la problématique et aux catégories ou sous-processus saillants. Tout ce matériel a été classé dans des dossiers spécifiques (socialisation au travail, interaction instrumentale, tactiques et stratégies interactives, processus sociaux, production de clientèle, accès aux lieux de recherche, analyse des données...) dans le but de produire une codification organisée des catégories décrivant et expliquant des dimensions du phénomène d'insertion. Toute cette opération de gestion du matériel[26] a été expérimentée lors de la recherche préliminaire et retenue pour le reste de l'étude, y incluant la transcription des entrevues sous forme standardisée et appropriée pour fin de codification substantive.[27]

5. ANALYSE DES DONNÉES DE TERRAIN

Cette recherche vise la production d'une théorie substantive. Elle cherche à incorporer l'analyse des données en tant que processus continu tout au long de l'investigation. Cette approche utilise conjointement deux stratégies analytiques: la méthode de la comparaison constante et celle de l'échantillonnage théorique. La première est une procédure par laquelle les concepts, leurs propriétés et les relations entre les concepts et leurs propriétés émergent des données d'observation et d'entrevue. La seconde concerne la procédure guidant le chercheur dans sa quête de données additionnelles

---

25 Voir exemple à l'appendice D.

26 La classification, l'organisation et la gestion du matériel ont été effectuées à partir du modèle suggéré par J. Lofland et L.H. Lofland dans Analyzing social settings, Wadsworth, Cal., 1984, p. 131-151.

27 Pour cette opération spécifique, voir l'exemple donné dans M. Lester et S.C. Hadden, «Ethnomethodology and grounded theory methodology», Urban life, 9(1), avril 1980, p. 16-19.

dont le but est de raffiner et d'élaborer le système conceptuel émergent[28] en ce sens que les données recherchées sont alignées sur le processus ou sous-processus à l'étude et son stade de développement théorique. Je terminerai cette section avec la procédure que Glaser[29] appelle l'écriture de mémos, à savoir l'écriture et l'emmagasinage des idées qui sont le produit de l'activité de toute recherche lors d'un processus d'analyse de données en interaction entre elles et avec la littérature pertinente.

5.1 Méthode comparative constante

Cette méthode considère qu'il faut comparer les données de terrain pour générer les catégories ou processus et leurs propriétés (dimensions, sous-types, conséquences...). Cette comparaison est constante en ce sens qu'elle s'effectue tout au long de la recherche, là où la codification des données nous permet de saisir quelque chose de central quand on peut étudier les différences et variations. Pour bien comprendre la centralité de la comparaison constante, il faut situer sa place dans le déroulement de ce genre de recherche.[30] L'enchaînement des étapes prend la forme suivante: a) la spécification de la situation, b) l'exploration des concepts locaux, c) la désignation des catégories conceptuelles et leurs propriétés, et finalement d) les étapes de l'analyse comparative constante.

a) Situation du problème

La spécification de la situation réfère à l'étude de situations concrètes et relativement délimitables. Dans cette recherche, la situation à étudier c'est le processus d'insertion au travail de jeunes issus du secondaire professionnel travaillant dans des organisations de petite taille situées dans le secteur tertiaire de l'activité économique. Au départ, lors de la recherche préliminaire, les jeunes débutantes en voie d'insertion oeuvraient dans le secteur de la coiffure, dans des salons localisés dans des centres commerciaux. Les autres milieux sont choisis en fonction des sous-processus émergents.

28 Cette partie concernant l'échantillonnage fut discutée précédemment.

29 B.G. Glaser, Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory, Sociology Press, Mill Valley, Cal., 1978, p. 83-92.

30 A. Laperrière, «Pour une construction empirique de la théorie: la nouvelle école de Chicago», Sociologie et sociétés, XIV(1), avril 1982, p. 35-40.

b) Exploration des concepts locaux

Quant à la détermination des concepts locaux, cela réfère à un approfondissement de la situation étudiée telle que révélée par l'observation des lieux de recherche et l'entrevue, et portant principalement sur la structuration ou l'absence de structuration de l'insertion, sur le type d'agents d'insertion en place, les modes de vie, la nature de l'accueil des novices, l'espace physique des lieux, les activités courantes de l'organisation, bref la connaissance des éléments structurant le problème restant à définir sur le terrain, une sorte de cadre de référence spatio-temporel de la situation à l'étude.

c) Désignation des catégories et propriétés

La troisième dimension de ce déroulement de la recherche déjà amorcée par la délimitation des «concepts locaux» concerne la découverte de comment s'opère le processus (ou sous-processus) étudié et les problèmes qui lui sont rattachés.

Deux niveaux de catégories conceptuelles émanent de la codification propre à la méthode: une première codification, dite substantive, produit des catégories substantives, c'est-à-dire une catégorisation qui utilise les mêmes termes que les acteurs sociaux de l'insertion pour désigner les processus (sous-processus) et comportements à expliquer. Cette codification qui débute, selon certains chercheurs, après quatre à huit entrevues[31], exige une lecture judicieuse du matériel empirique et un questionnement consigné par écrit dans la première partie prévue pour l'analyse sur les copies des entrevues transcrites. Ce questionnement comprend les questions suivantes: Quelle catégorie cet incident nous indique-t-il? Qu'est-ce qu'il y a dans ces données? Ces données permettent de décrire et de comprendre quoi? De telles questions permettent de porter attention et de développer des catégories directement liées aux données (codification substantive) et permettent aussi de garder en tête et sur papier le phénomène à l'étude dans sa perspective plus large, c'est-à-dire en considérant comment ces codifications

31 M. Lester et S.C. Hadden, «Ethnomethodology and grounded theory methodology», Urban life, 9(1), avril 1980, p. 15.

spécifiques (catégories) sont reliées au tout (phénomène d'insertion). À ce stade de la recherche, la codification sert à réduire l'ampleur des données et à en fournir une image significative[32] et préparatoire pour la seconde partie de la codification, celle qui est construite par le chercheur en tant qu'explication des premières. C'est ainsi, par exemple, que «porter une attention bienveillante au client», qui constitue une catégorie substantive, une fois analysé et classé au niveau de sa codification formelle, s'inscrit sous la catégorie processuelle «d'obtention d'informations stratégiques» ou de «gestion instrumentale des impressions». Il va de soi qu'en codant au niveau substantif, le chercheur tend à utiliser le même code lorsqu'un même processus ou phénomène semble récurrent et à l'opposé, on n'utilise pas le même code lorsque des incidents différents sont observés.

d) Les étapes de l'analyse comparative constante

Une fois la première étape de codage amorcée, à partir de la comparaison entre incidents ou informations concernant un même processus (sous-processus) ou une même catégorie conceptuelle, les similitudes et différences (explorées grâce à la comparaison des attentes respectives des acteurs investigués) entre les diverses observations sur la situation à l'étude ressortent clairement.

Par la suite, dès qu'une nouvelle donnée d'observation ou d'entrevue s'inscrit dans une catégorie, elle est comparée aux observations déjà incluses, ce qui permet de définir de nouvelles dimensions (ou propriétés) à ces catégories. La réflexion théorique qui accompagne cette procédure se fait, comme mentionné précédemment, à l'aide de mémos que l'on peut modifier et reviser afin de s'assurer une souplesse théorique suffisante; ainsi, à mesure que la codification et l'analyse progressent, les catégories deviennent de plus en plus ajustées aux caractéristiques de la situation à l'étude.

La seconde étape de la comparaison constante concerne l'intégration des catégories et propriétés. Ayant procédé, comme le souligne Glaser[33], en

---

32 B.G. Glaser et A.L. Strauss, The discovery of grounded theory, op. cit., p. 107.
33 B.G. Glaser, Theoretical sensitivity, op.cit., p. 49.

comparant incident à incident dans le but d'établir ce qui est fondamentalement uniforme, j'ai découvert cette uniformité au niveau des interactions entre les novices et les clients. Elle se traduit dans les termes d'un processus qui explique la majeure partie des comportements sociaux exprimés à l'occasion de ce rapport marchand spécifique. Comme l'exige la méthode, tous les nouveaux incidents ont été confrontés à l'ensemble des connaissances amassées et classifiées dans chaque catégorie pertinente. Certaines catégories ayant des dimensions (propriétés) diverses, il fallait s'assurer que ces catégories et les propriétés qui s'y rapportent soient spécifiées jusqu'à saturation, à savoir jusqu'à ce qu'aucune donnée nouvelle ne bouleverse la définition des catégories ou celle des propriétés qui s'y rattachent. Par exemple, la découverte de tactiques comportementales spécifiques chez les novices devait me permetttre d'explorer et donc de m'interroger sur leurs récurrences et leur variabilité. C'est ainsi qu'en plus de la découverte d'une certaine uniformité provenant de mon analyse des données et caractérisée par une catégorie processuelle centrale, une étude des conditions de sa production devenait nécessaire pour vérifier si la dimension tactique variait et permettait de densifier sa catégorie d'appartenance et sa position dans le processus. Bref, c'est par l'échantillonnage théorique ou sélectif que la saturation du processus et de ses composantes se concrétise. En l'occurrence, les deux processus que cette enquête devrait permettre de découvrir sont suffisamment centraux car ils expliquent la majeure partie des variations comportementales associées à l'insertion professionnelle circonscrites à cette recherche lors des interactions des acteurs entre eux.

Quant à la troisième et dernière étape de l'analyse comparative constante, il s'agit de la délimitation de la théorie émergente. Les processus centraux étant découverts via la comparaison de chaque catégorie théorique et de ses propriétés avec toutes les autres, il devient de moins en moins nécessaire d'apporter des changements majeurs, compte tenu de la saturation des catégories. Le travail qu'il reste à faire alors est de l'ordre de la réduction de la théorie liée aux processus émergents en un ensemble beaucoup plus restreint de concepts à un plus haut niveau d'abstraction. C'est à l'aide de la codification théorique qui fournit une façon de penser et d'organiser les

données d'une manière plus abstraite[34] que descriptive (codification substantive), que l'on y arrive et que les processus sont examinés en tenant compte des causes, conséquences, contextes, contingences, covariances et conditions, toutes des propriétés des processus émergents.[35] C'est ainsi que j'ai esquissé, par l'élargissement de mon échantillonnage théorique sur les processus concomitants découverts en cours de catégorisation et d'intégration des catégories et propriétés, le passage à un niveau (théorique) plus formel. Du groupe social homogène des coifffeuses m'ayant permis d'amorcer ma quête explicative, je suis passé à des groupes recourant à des processus analogues dans les secteurs de la restauration et du commerce au détail, tout en triangulant mes sources de données (novices, collègues, employeurs), autant de passages ancrés sur une volonté de découverte et de représentativité théorique et non statistique ou représentative de groupes échantillonnés au préalable.

5.2 Écriture des mémos

Terminons par la procédure d'écriture des mémos, étape présentée ici comme stade final de la procédure analytique utilisée lors de cette recherche. Cette procédure débute avec la codification et se poursuit tout au long de la collecte des données et de l'analyse de celles-ci. Pour Glaser[36], les mémos sont des écrits théoriques à propos des données codées et de leurs relations qui surgissent au fur et à mesure que l'analyse avance. Pendant l'analyse comparative constante de mes données, et dans toutes ses étapes, j'ai produit un nombre considérable de ces mémos. Souvent, cela se réalisait après avoir codé quelques indices d'une catégorie ou de ses propriétés. À ce moment, je notais les nouvelles idées qui avaient émergé lors de la codification, en prenant soin d'indiquer la catégorie qui m'inspirait dans le titre même du mémo. J'ai ainsi noté mes réflexions concernant des catégories et/ou ses relations avec d'autres catégorisations. Parfois, j'y incluais des exemples de données de terrain illustrant la catégorie ou l'incident duquel émergeait ladite conceptualisation. Certains mémos contenaient des indications, voire

---

34 Voir à l'appendice E un exemple de ce genre de codification théorique, sorte de théorisation substantive générale ayant les caractéristiques d'une théorie générale formelle.

35 B.G. Glaser, Theoretical sensitivity, op.cit., p. 74.

36 B.G. Glaser, Theoretical sensitivity, op.cit., p. 83.

des orientations pour une cueillette supplémentaire de données ou pour l'examen d'autres données disponibles, dont des données empiriques provenant de la littérature ou de la conceptualisation proche de mes observations ou pouvant leur donner sens. Il faut comprendre que ce n'est pas un processus linéaire; les mémos sont continuellement retravaillés, réécrits et réintégrés car de nouvelles données sont collectées, codées et analysées tout au long de la recherche sur le terrain, ce qui fait que les idées et leurs significations se trouvent façonnées et refaçonnées continuellement.

Rappelons que cette procédure fut systématisée suite à l'étude pilote pour prendre, par la suite, une forme plus définitive tout en conservant sa qualité principale, celle de la préservation et de la consignation par écrit des hypothèses émergentes, des schèmes analytiques, des idées et de certaines abstractions ancrées dans le réel. La classification des mémos[37] devrait me permettre d'intégrer les concepts pertinents et leurs relations en rapport avec les processus émergents.

En somme, si je récapitule ce qui a caractérisé cette méthode dans l'analyse de mes données, je dois le faire en soulignant que le chercheur qui utilise la méthode de la théorie émergente, travaille avec plusieurs procédures simultanément plutôt qu'en suivant une série d'étapes linéaires. En d'autres termes, le chercheur examine les données au fur et à mesure qu'elles sont produites et commence à coder, catégoriser, conceptualiser et à mettre sur papier les premières idées et réflexions concernant son rapport de recherche dès le début de la recherche. Le processus combine des éléments du mode inductif et déductif dans la façon de mener la recherche. Lorsque les hypothèses émergent des données codifiées, elles sont confrontées avec les autres données qui s'accumulent, la dernière vérification consistant à soumettre la découverte de la ou des catégorisations aux principaux intéressés: les acteurs ou les personnes directement concernées par la recherche. Dans cette section, j'ai décrit le processus de recherche et d'analyse des données selon les stratégies analytiques que j'ai utilisées et selon les étapes que l'on retrouve dans cette recherche: 1. collecte empirique des données par l'entrevue et l'observation des acteurs de l'insertion; 2. formation de

37 P.Y. Martin et B.A. Turner, «Grounded theory and organizational research», Journal of applied behavioral science, 22(2), 1986, p. 146.

concepts par la comparaison constante de mes données à l'aide de la codification substantive et de leur catégorisation à savoir que les nouvelles données étaient sans cesse comparées et assignées aux catégories ou aux classes appropriées; 3. développement de catégories conceptuelles afin d'articuler et d'approfondir les processus saillants par l'entremise de deux moyens: la réduction des multiples catégories en quelques catégories significatives, englobantes et explicatives et la poursuite de l'échantillonnage théorique dans le but de développer les propriétés des catégories centrales identifiées; les catégories processuelles centrales étant identifiées, il fallait s'assurer qu'elles expliquent la majeure partie des comportements sociaux d'insertion (saturation); 4. la modification et l'intégration des concepts devaient me permettre: a) par la codification théorique de mes données, de passer du descriptif à un début de théorisation ou à une découverte de processus sociaux psychologiques fondamentaux et b) par la procédure constante de production de notes descriptives et théoriques, m'aider à donner sens à cette enquête.

6. CONCLUSION

Pour terminer cette seconde partie consacrée à l'approche méthodologique, considérons certains des apports et certaines des limites de la méthodologie utilisée. En tout premier lieu, les informations qualitatives recueillies sur le terrain n'ont aucun statut de représentativité statistique; elles ont cependant celui d'une représentativité théorique, en ce sens que c'est l'aboutissement d'une procédure qui cherche à obtenir des catégories à partir des données et tout au long des analyses comparatives des données, lesquelles catégories sont utilisées pour faire d'autres collectes. À partir de là, les catégories sont théoriquement développées en fonction de leurs propriétés et liées avec d'autres catégories jusqu'à saturation. Un des apports majeurs de cette méthodologie consiste en sa capacité de mettre à jour des processus qui font partie du vécu et de la définition des situations par les acteurs impliqués. Ce type de recherche reflète donc avec précision la dynamique d'un vécu social.

Cette méthode ayant été conçue pour favoriser la création de théories émergentes, elle privilégie une assez grande marge de manoeuvre dans

l'accès aux données et dans la possibilité de réaménagement, en cours de recherche, au plan des interrogations et du choix des groupes à investiguer; ceci pour l'explication du ou des processus sociaux qui concernent les problèmes des jeunes en cheminement d'insertion.

En privilégiant l'analyse des processus par delà celle d'un lieu spécifique, la recherche s'oriente vers les phénomènes reliés à des processus liés à l'insertion, et non à une profession ou à un métier particulier. Ce qui est recherché dans l'analyse de processus sociaux de base, c'est la durabilité du processus et de ses propriétés et sa généralisation[38] au sens de la récurrence du processus et de ses propriétés. C'est donc au niveau des processus génériques émergeant de nos données de terrain qu'il faut lire l'apport de cette recherche.

---

38 L'exemple de la durabilité pouvant illustrer cette caractéristique du processus, c'est celui du processus générique découvert par Glaser et Strauss qui s'appelle le *status passage* car c'est tout aussi opportun dans les contextes religieux, éducatifs, culturels... Pour plus de détails, voir B.G. Glaser et A.L. Strauss, Status passage, Aldine, Chicago, 1971, 203 p.

Chapitre III :

Attentes en matière d'insertion

1. INTRODUCTION

Comme nous l'avons souligné au début de cette thèse, ce qui nous intéresse c'est de dégager les diverses dimensions processuelles liées au vécu des jeunes novices en cheminement d'insertion en milieu de travail et de comprendre la manière dont elles lui donnent sens, compte tenu de leurs attentes et de celles de leurs collègues et patrons. Pour cela, nous nous sommes fié aux recommandations de Coulson et Ridell[1] à l'effet qu'une analyse en fonction des attentes des acteurs produit un modèle beaucoup plus flexible et dynamique que l'analyse traditionnelle des rôles. Selon eux, les rapports seront dialectiques puisque le comportement des personnes dépend de l'interaction entre leurs propres attentes tirées de leur expérience et les attentes possiblement différentes de ceux qui agissent sur eux. Méthodologiquement, la sollicitation de toutes les parties concernées par le phénomène (ou processus) à l'étude se voit encouragée dans la recherche qualitative.[2] Une certaine littérature concernant la socialisation organisationnelle aborde la dimension des concessions mutuelles[3] des parties en tant que résultat de la confrontation des attentes. Pour saisir la nature et l'ampleur des attentes respectives concernant l'insertion professionnelle, un questionnement large s'imposait dès le départ. Suite à une série d'entrevues en profondeur, une classification en deux types d'habiletés (habiletés techniques et habiletés sociales) fut opérée. Pour les débutantes, les habiletés techniques apparaissaient primordiales[4] alors que les habiletés sociales se voyaient primées par les employeurs. Nous étions conscient du lien organique des deux types d'habiletés, mais nous observions une

---

1 A. Coulson et C. Ridell, Devenir sociologue, Éditions Saint-Martin, Montréal, 1984, p. 96.

2 M. Hammersley et P. Atkinson, op. cit., p. 198.

3 W.M. Evan, «Peer group interactions and organizational socialization: a study of employee turnover», American sociological review, 28, 1963, p. 436-440.
J.Van Maanen et E.H. Schein, op. cit., p. 209-264.

4 Il semble que les habiletés techniques (c'est-à-dire les connaissances et les capacités d'appliquer des procédures ou des méthodes pour obtenir les résultats recherchés) deviennent secondaires quoique toujours nécessaires par rapport aux habiletés sociales (c'est-à-dire les connaissances et les capacités d'entrer en relation et de maintenir de bons rapports sociaux avec les collègues, patrons et clients). Au début, la novice sentirait le besoin d'apprendre et de montrer sa capacité technique qui, graduellement, céderait la place aux capacités d'interagir avec autrui. Là où le rapport avec un client est d'usage, la technique ne suffit pas.

possible divergence dans les attentes entre les parties, la distinction s'imposait donc d'elle-même. Par conséquent, tous les acteurs furent interrogés sur leurs attentes en ces matières.

Pour ceux qui expliquent la socialisation par l'organisation en tant que processus organisationnel par lequel la participation d'un nouveau membre est défini, c'est inévitablement l'organisation qui est censée transmettre ses attentes au nouveau membre concernant son statut de nouvel arrivant dans une structure préétablie. Elle attribue des positions spécifiques à tous ses travailleurs et des conduites à suivre en matière d'habillement, d'apparence générale, de façon de communiquer, de penser, d'évaluer et de se comporter. On imagine facilement que pour répondre adéquatement aux diverses attentes à son égard, la novice est consciente desdites expectatives et elle est en mesure de s'y conformer. Par conséquent, entrent en jeu la communication des attentes et le développement des capacités nécessaires. Les procédures de socialisation seront à tout le moins implicites et au mieux explicites. Tactiquement, l'organisation aura le choix entre communiquer les attentes par la voie d'une simple et brève procédure d'orientation générale des nouveaux membres jusqu'à la mise en place d'une structure formelle d'accueil et de formation continue de ses membres. Au plan du développement des capacités individuelles, elle aura à choisir quelque part entre le supplément de formation et une nouvelle qualification à inculquer.[5] La réaction tactique de la novice sera probablement de l'ordre de la coopération ou de la participation passive ou encore de la résistance aux efforts de l'organisation. Ce qu'il faut comprendre par ailleurs, c'est que l'organisation et la novice sont capables de comportements tactiques et que les attentes sont évolutives, parfois connues, inconnues, formelles, informelles, claires, floues, négociées ou imposées. Nul ne saurait nier l'omniprésence des attentes au plan du comportement humain. Toute personne s'attend à quelque chose d'une situation, d'une interaction, d'un travail.

Pour ne pas concevoir la socialisation sans tenir compte de la réalité, il fallait interroger la débutante pour savoir comment est vécue l'entrée dans

5 J.G. McCall et J.L. Simmons, Social psychology: a sociological approach. Free Press, New York, 1982, p. 78.

l'organisation. Nous espérions ainsi décrire et comprendre une réalité sociale subjectivement interprétée. Le point de vue de l'acteur sera par conséquent investigué via les attentes constitutives de la vie au travail de la novice en interaction avec des collègues et patrons qui ont à son égard des attentes. L'exercice devrait permettre d'en saisir les dimensions significatives et laisser émerger des catégories et processus explicatifs potentiels, compte tenu de la structuration relative de ladite socialisation.

Quatre sections composent cette troisième partie de la thèse. La première étudie les attentes de la débutante en ce qui regarde les habiletés techniques, la seconde les attentes des collègues et des représentants de l'employeur concernant les habiletés techniques, la troisième les attentes de la débutante concernant les habiletés sociales, et finalement les attentes des collègues à l'égard de cette même dernière catégorie d'habiletés.

2. ATTENTES EN MATIÈRE D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Celle qui se présente sur les lieux du travail pour la première fois à titre de débutante croit faire intrusion dans un territoire qui lui est étranger sur de nombreux plans. L'étonnement est multiforme et ressenti émotivement: la nervosité et l'angoisse submergent le savoir professionnel.

> Je me souviendrai toujours de la première journée de travail. J'étais tellement nerveuse que j'ai pas été capable de me rappeler des noms et prénoms de personne.
>
> Quand j'ai commencé, c'était un lundi matin, je me suis levée à 5 heures du matin, j'étais plus capable de dormir, ça m'inquiétait d'avoir à me retrouver dans un milieu que pourtant je pensais connaître.
>
> J'étais contente d'avoir quitté l'école mais j'étais tellement angoissée par ce qui s'en venait que j'avais l'impression de savoir rien, ça fait que le coeur me battait comme si y'allait sortir, ça pris une bonne semaine pour que ça diminue, pour que j'arrête de trembler quand j'avais à travailler avec mes mains...

Cette peur face à l'inconnu et au futur s'accroîtra ou diminuera, se prolongera ou se stabilisera selon la plus ou moins grande correspondance comportementale aux attentes des divers acteurs sur les lieux de travail.

En effet, le jeu des attentes s'avère fort révélateur des enjeux de l'insertion au travail. La débutante, en plus d'avoir des attentes plus ou moins claires face à son nouvel employeur et à ses nouveaux collègues est l'objet d'attentes de ceux-ci. Découvrir la place que l'on occupe, c'est aussi découvrir celle que les autres s'attendent que l'on occupe. Pour débrouiller l'écheveau des expectatives, la débutante confronte inévitablement ses propres attentes avec celles des autres. Les surprises seront nombreuses car l'écart entre ses anticipations et les expériences qu'elle est appelée à connaître sont de divers ordres. Reprenons ces attentes en les regroupant par rapport à certaines de leurs dimensions, dont celles qui sont liées aux habiletés techniques (performance, rendement escompté) et sociales (gestion des relations interpersonnelles avec les collègues, patrons et clients).

3. ATTENTES DE LA DÉBUTANTE CONCERNANT LES HABILETÉS TECHNIQUES

Les jeunes débutantes sont généralement confrontées et mobilisées par leur désir d'apprendre, ou du moins de se voir accorder la chance d'apprendre le travail. Elles s'attendent à recevoir certaines orientations, à se faire présenter aux gens avec qui elles auront à travailler et à se faire indiquer où et avec quel matériel elles auront à oeuvrer. Ces attentes sont rapidement comblées, mais de façon approximative et représentent peu par rapport à la manière d'accomplir les tâches car la jeune, issue du milieu scolaire, se sent surtout fragile au plan de sa compétence, même si sa qualification est sanctionnée par une attestation officielle.

> Quand je suis sortie de l'école et j'ai commencé à travailler ici, j'avais l'impression que je savais rien; dans ma tête, je me disais: je connais des choses, je peux faire certaines tâches, mais faudrait pas que ce soit trop compliqué car j'ai pas tout appris.

> Tu te rends compte vite que l'école c'est pas jugé très positivement au travail. Le plus qu'ils te disent de positif c'est que l'école c'est juste une base et qu'à limite, on pourrait te montrer ton travail en deux semaines alors qu'à l'école ça prend des années.

> L'école secondaire semble si peu valorisée que les jeunes qui osent s'affirmer en se basant sur leurs apprentissages scolaires reçoivent parfois des commentaires brutaux.

> Un jour, j'ai dit à mon gérant que ce serait plus efficace si je faisais certaines tâches comme je les avais apprises à l'école; je me suis rendu compte que c'était pas logique ici quand il m'a dit que l'école puis au travail c'est deux choses et qu'il y avait une technique-maison qui faisait la force de la place, que j'étais mieux de l'apprendre.

> L'autre fois, je disais à un collègue comment le professeur à l'école m'avait montré à faire. Il m'a dit: «Oublie ça, pis répète plus ça parce que tu vas passer pour une petite *smatte*: c'est rien pour faire ta place ici.»

Bref, le milieu de travail ne prise pas tellement la qualification scolaire, mais l'expérience et la façon de faire de l'organisation. Le jeune n'a donc pas intérêt à se servir de cette source apparente de crédibilité qui n'a de valeur qu'à ses propres yeux. Le message est clair et s'y conformer, c'est s'assurer une possibilité de continuité dans ses apprentissages de travail.

La préoccupation centrale de la novice c'est de performer, montrer qu'elle peut bien faire ce pour quoi elle est embauchée à l'essai. Elle espère avoir la possibilité d'effectuer des tâches pour lesquelles elle dispose de connaissances et d'habiletés déjà acquises en milieu scolaire, en stage ou à l'occasion d'expériences, et transférables en milieu de travail. Elle espère obtenir une description claire des tâches qu'elle doit accomplir, mais déchante rapidement.

> Quand tu commences, t'es pas sûre de toi, ça fait que t'espères au moins avoir du travail que tu sais faire; mais ça arrive pas comme ça.

> Moi ce qui me choque encore, c'est que depuis mon arrivée ici, je suis déçue que les tâches soient pas claires; après six mois, je sais pas encore qui fait quoi, ce qui relève de moi puis ce qui relève pas de moi. C'est frustrant de pas savoir exactement le travail que tu dois faire; j'attends encore qu'ils me le disent.
>
> Tu parles avec le gérant, y te dit de faire telle affaire. Le lendemain, il te dit de plus faire ça. C'est la même chose pour l'autre fille qui a commencé le mois dernier, elle s'attendait à des tâches claires.

La frustration peut sembler à première vue globale, mais elle se précise au cours des semaines et des mois qui s'écoulent. Les attentes liées aux tâches et à la performance deviennent plus facilement identifiables.

> Au début, tu fais tout ce qu'ils demandent de faire et même beaucoup plus. Tu penses que c'est ça qu'ils veulent de toi. Tranquillement, tu commences à voir clair, tu te lèves la tête pis tu vois dans le miroir, ça surprend! Tu te demandes c'est quoi en faire assez ou trop. C'est quoi tes tâches pis celles des autres.

Même lorsque les tâches sont relativement claires, les inquiétudes et incertitudes demeurent présentes. L'on a beau vouloir s'ajuster, l'ampleur et la nature des ajustements étonnent. Les interrogations surgissent de l'exercice quotidien du boulot. Dois-je montrer que je peux travailler fort? Que je peux faire beaucoup plus que ce qui semble m'être demandé? Que je suis capable d'apprendre vite? Que le volume de travail ne me fait pas peur? Que les imprévus me stimulent plus qu'ils ne me font peur? Que je ne semble jamais fatiguée? Que je suis prête à faire des heures supplémentaires à volonté?

La prise de conscience des ajustements aux incertitudes liées aux tâches varie en intensité et dans le temps, mais elle porte toujours sur les mêmes facteurs: la coexistence des tâches insignifiantes et intéressantes, secondaires et centrales, physiquement exigeantes et faciles, répétitives et variées, nouvelles et anciennes, valorisées et dévalorisées, à effectuer rapidement et lentement, les erreurs à éviter et celles qui sont tolérées.

La nature des tâches contribuera à façonner les attentes de celles qui en avaient peu au départ ou qui en avaient des plus ou moins claires. Les attentes se modifient en cours d'insertion mais elles gravitent autour du même enjeu initial: se construire une crédibilité aux yeux des autres et à ses propres yeux. L'accent placé sur certaines expériences vécues par les débutantes est révélateur de la valeur qu'elles accordent aux événements qu'elles subissent et à ceux sur lesquels elles agissent. Le commun dénominateur est l'inévitable confrontation avec une même réalité et un écart ressenti entre des attentes plus ou moins claires à l'égard du travail à accomplir. Revenons aux objets des prises de conscience et nommément à la coexistence de tâches insignifiantes et intéressantes. À ce titre, les débutantes sont surprises lorsque les employeurs les confinent à des tâches accessoires et secondaires; elles expriment verbalement beaucoup d'amertume.

> Depuis que je travaille ici, et ça fait déjà quatre mois, j'ai été embauchée comme assistante coiffeuse et tout ce que je fais c'est de servir des cafés, ramasser des cheveux, balayer, faire des shampoings de temps en temps. (jeune coiffeuse)

> Ils m'ont dit: «Tu vas vendre d'ici une semaine ou deux.» Ça fait déjà deux mois de ça. Je m'occupe des commandes, de placer le matériel et de servir les autres vendeurs. Je les crois plus; je me donne encore une semaine pis je m'en vais d'ici. (jeune vendeuse)

> J'ai été embauchée au mois de janvier comme laveuse de vaisselle même si j'avais appliqué comme serveuse. On m'avait juré que tout le monde commençait comme ça ici. Les serveuses m'ont dit que c'était pas tout à fait comme ça que ça se passait en réalité. J'ai demandé une autre job et ils m'ont proposé celle de *buzz-boy*. Je l'ai acceptée mais c'est encore loin de ce que j'ai appris dans mon cours. (jeune serveuse)

Les exigences physiques et mentales du travail sont généralement sous-estimées par les novices. Les longues heures debout, le sentiment d'être obligée de porter attention à tout ce qui se passe, à tout ce qu'il faut retenir pour être conforme à ce que l'on espère être le comportement approprié, voilà de quoi surprendre.

> Ce qui m'a le plus surprise, c'est que je pensais pas que passer la journée debout c'était si fatigant. Le soir, j'ai mal aux jambes. Je me dis, ce sera pas beau à 40 ans. Je me dis que j'vais m'habituer. (jeune coiffeuse)
>
> En restauration, c'est comme courir un marathon toute la journée; faut que tu sois en forme. Mais je fais du Nautilus deux fois par semaine. J'sais pas comment tu peux faire ça autrement. (jeune serveuse)
>
> Chez Atlantique, tu regarderas, il y a pas de chaises. Tout se passe debout. Une fois je me suis appuyée sur le comptoir pis le gérant m'a avertie de me tenir debout droit devant les clients. Je pense qu'être debout, c'est pas si pire; ce qui est dur, c'est l'air climatisé. (jeune vendeuse)

Quant à la charge mentale, elle est toujours présente sous une forme ou sous une autre, que ce soit au plan des procédures dont il faut se rappeler, des caractéristiques des produits, du service et des clients, des messages contradictoires, des difficultés à discriminer l'essentiel de l'accessoire, ou du rythme accéléré du travail. Se sentant obligées de performer dans un monde encore inconnu, les débutantes sont particulièrement susceptibles d'éprouver de la fatigue mentale. Les possibilités de repos sont rarement jugées nécessaires par ceux qui ont des attentes par rapport aux jeunes novices.

> Même si je me sens fatiguée, nerveuse, pas trop sûre d'être capable de me rappeler tout ce que j'ai appris et ce que j'ai à faire dans ma journée, faut pas que je le montre; ça pourrait paraître comme si j'étais pas capable d'être à hauteur de la job. La gérante m'a prévenue la première journée: t'es ici pour travailler, c'est chez vous que tu te reposes; au fait, il faut que tu t'occupes même s'il y a des temps morts, même fatiguée, faut sourire aux clients; y viennent pas dans un salon de coiffure pour voir quelqu'un d'abattu.
>
> Faut travailler fort, c'est comme ça que tu peux devenir la meilleure vendeuse. Souvent, je dîne pas ou à peu près pas pour

> avoir plus de clients, ça fait des journées longues... C'est vrai que des fois, je prends des Aspirines dans le milieu de la journée à cause de mon mal de tête. C'est stressant quand même la vente. Ici tout le monde fait ça, c'est comme ça depuis que j'ai commencé il y a trois mois.

La jeune qui encaisse sans dévoiler sa fatigue physique ou mentale est jugée une bonne candidate. C'est comme si cela constituait un critère de sélection en cours d'insertion. La jeune doit, dans les premiers mois, dissimuler sa fatigue malgré la présence incontournable d'agresseurs de toutes sortes: longues heures de travail physique et mental, température trop froide ou trop chaude, luminosité artificielle, bruits, soucis ou conflits de tout ordre, alimentation inappropriée..., autant de facteurs générant une fatigue qui inhibe les capacités d'action après peu de temps.

> Rendue à une heure de l'après-midi, ça fait déjà depuis six heures du matin que je suis debout; j'ai pas encore mangé mon sandwich, pis ce qui est plate, c'est que je peux aussi bien me faire appeler pendant mon *break* pour aller coiffer une cliente. Le client a donc intérêt à venir dans un salon au début de la semaine, l'avant-midi; là t'es en forme.

> À la fin de la semaine, j'ai plus de force, je manque d'enthousiasme et je gaffe parce que je suis pas capable de porter autant attention. Cette semaine, j'ai fait dix erreurs de facturation. Le boss était pas content. C'est comme si j'étais tout le temps fatiguée.

La fatigue se manifeste insidieusement et les signes sont les mêmes d'un milieu à l'autre: relâchement de l'attention dans l'exécution des tâches, dans l'observation, blocage des idées et diminution du dynamisme, de l'enthousiasme.

> C'est plus fatiguant qu'à l'école, c'est certain. Tu te couches pas tard si tu veux passer au travers; c'est naturel, je suis pas habituée encore.

> À force de faire ton travail, tu t'endurcis, la fatigue va s'en aller. Y'en a qui ont 40 ans ici pis y ont jamais l'air fatigué; ils sont endurcis.

Les débutantes se comparent toujours avec les adultes qu'elles ont dans leur entourage de travail, quelles que soient leurs tailles ou leurs caractéristiques physiologiques; de toute façon, les jeunes y sont traités comme des adultes et jugés sur leur capacité de faire comme les adultes dans leurs milieux respectifs de travail.

Un autre type de surprise attend la novice: c'est le rythme de travail. Son idée sur la cadence des opérations est floue; elle s'attend à quelque chose de plus soutenu qu'à l'école, mais à peine plus. Le volume de la clientèle impose une accélération et un accroissement du temps d'accomplissement des tâches. Celle qui idéalisait la dimension qualitative du travail à effectuer est déçue et se sent même parfois trompée.

> Et puis, je suis encore choquée de voir comment c'est le volume qui compte, pas la qualité du travail; plus t'en sors, plus le patron est content. Je me suis fait avoir quelque part, c'est certain! C'est pas comme ça que je voyais la coiffure; c'était plus un art...
>
> Moi, je pensais que je pourrais rencontrer des gens intéressants, des clients intéressants; mais non, ils sont tous pressés pour manger et ils sont souvent accompagnés, ça fait que tu peux pas prendre le temps de les connaître. De toute façon, le surveillant du plancher l'accepterait pas, faut que ça roule... Tu peux pas porter la même attention si tu cours que si tu as plus de temps.

Le sentiment d'être incapable de travailler rapidement est perçu comme un problème central qui culpabilise rapidement la jeune.

> Avant de travailler ici, j'ai travaillé un mois dans un salon qu'on appelle le *fast food* de la coiffure, tout est minuté: cinq minutes pour une coupe simple, trois minutes pour une nuque. J'ai pas été capable de m'habituer. Ici c'est plus lent, mais je suis demeurée marquée par ça, je me dis que si jamais il me fallait aller aussi vite, je serais pas capable. (jeune coiffeuse)
>
> C'est la rapidité du travail qui m'apparaît un aspect fondamental de mon intégration au travail. C'est mon problème. Je suis plus

> perfectionniste que rapide, j'ai un rythme naturellement lent et on me le reproche. Ça m'embête beaucoup...(jeune vendeuse)
>
> Tu regardes les autres faire pis tu te dis que c'est trop vite pour toi, tu y arriveras jamais, t'as pas le temps de réfléchir à ce que tu fais, c'est certain. (jeune serveuse)

On se rend compte rapidement de sa capacité à s'adapter plus ou moins rapidement au rythme de travail. On est habitée par le sentiment que les autres doivent avoir quelque chose qui fait qu'ils sont plus rapides et compétents que soi, qu'il y a une insuffisance quelque part, que c'est pas évident qu'«on l'a», qu'on ne l'aura peut-être jamais, que les patrons et collègues vont s'en rendre compte et que la perte d'emploi en sera la conséquence. L'idée de quitter l'emploi émerge et chemine en l'absence de fabrication de sens à cette situation qui peut paraître si personnelle.

> Je me suis rendu compte que j'étais pas capable d'être assez vite. J'ai paniqué. Je me trouvais pas bonne. Incapable de suivre les autres. Je sentais de la pression, même si personne me disait quoi que ce soit. J'ai failli partir. (jeune coiffeuse)
> Tu te sens incompétente, pas bonne, pas en mesure d'être à la hauteur. (jeune serveuse)
>
> Le gérant m'a fait venir dans le bureau en arrière puis il m'a montré son chiffre de vente du mois. J'étais la plus loin derrière le moins bon vendeur régulier et à temps partiel. Il m'a donné une chance de m'améliorer mais j'ai commencé à douter sérieusement de moi-même et à penser partir. (jeune vendeuse)

Devant de telles situations, la jeune peut s'imaginer que l'employeur ou ses représentants vont lui donner le temps d'apprendre et de faire des erreurs de débutant. C'est souvent ce qui se produit, mais l'organisation des apprentissages de tâches et la supervision suivie et informative des progrès réalisés est globalement remplacée par une espèce de contrôle *post facto* du rendement implicite de la travailleuse inexpérimentée. Celle-ci se voit accorder un jugement sur ce qui ne va pas, mais rarement l'aide et l'encouragement jugés nécessaires en cours d'apprentissage. La pire des situations est celle où la débutante ignore ce qui est attendu d'elle en termes de performance.

Le sentiment d'ignorer les attentes concrètes des autres quant au rendement attendu maintient l'incertitude quand au comportement approprié à développer et retarde la nécessaire progression de la confiance en ses capacités.

> Je pense que la confiance que je réussis pas à avoir c'est parce que je passe à travers des épreuves et que je suis pas tenue au courant rapidement de ce que je fais de correct et de pas correct. J'ai le temps de gâter plusieurs têtes si je fais erreur par dessus erreur et que personne me suggère de petits trucs qui font la différence (le moyen d'aller plus ou moins vite pour faire un brushing). (jeune coiffeuse)

> La confiance dans ma capacité de faire du bon travail, de réussir toutes les tâches que j'ai à faire, ça dépend si les gens m'encouragent, me communiquent leurs appréciations; ça, j'ai besoin de cela, beaucoup. Ça m'oriente. C'est pourtant facile à comprendre: pour qu'il y ait un bon climat, de la confiance, t'as besoin de savoir ce que tu vaux. Mais la réalité, c'est pas ça. (jeune serveuse)

La sensation qu'a la débutante d'être écrasée par le besoin de se prouver qu'elle est à la hauteur de la tâche ne peut être amenuisée que par une information régulière et crédible sur la portée de ses efforts, sur la direction de ceux-ci; c'est bien la seule façon pour elle de percevoir clairement comment elle répond aux attentes de l'employeur. Mais la nécessité de ce genre d'information semble le plus souvent ignorée de la part des agents potentiels et réels de l'insertion. Par conséquent, il n'est pas rare d'entendre dire par la débutante qu'elle ne sait pas si elle est à la hauteur: tout ce qu'elle peut dire, c'est qu'elle le croit puisqu'elle travaille toujours pour l'entreprise.

> Les consignes patronales ne sont pas claires: ce qu'ils te disent c'est qu'il faut un bon service, c'est pas clair. C'est laissé à chacun. Tu sais pas ce qu'ils aiment ou pas, si ce que tu fais c'est bon ou pas, tu te fais une idée que peut-être que oui... (jeune serveuse)

> On me dit pas si je travaille bien, correctement ou pas. Ça pourrait créer des problèmes, des tensions à un moment donné.

> Chacun fait sa petite affaire à sa façon et en autant que le client semble satisfait, alors... (jeune vendeuse)

L'abdication organisationnelle en matière de rétroaction sur l'accomplissement de ses tâches constitue un élément de surprise supplémentaire pour la débutante, mais sa capacité d'ajustement semble encore plus grande que son étonnement.

La rémunération (salaire) n'était pas a priori centrale pour la débutante à la recherche d'une rétroaction informative (par rapport à contrôlante), cela risque de le devenir à cause de la seule récompense extrinsèque valorisée par l'employeur qui rémunère au rendement. L'employeur semble se dire que l'étalon de réussite de l'insertion réside dans un rendement obtenu sans qu'il ait à investir dans l'information et la formation de la novice. La jeune qui s'attend à être traitée en novice se rend compte qu'on lui demande d'agir comme si elle était expérimentée.

> Si je montre que je suis pas sûre de moi et que j'en ai à apprendre, ils vont pas me garder. Y'en a d'autres qui veulent travailler... (jeune coiffeuse)

> Je m'attendais pas à devoir faire autant semblant que je suis vite, pis bonne. T'as pas le droit de te tromper. C'est énervant, stressant. (jeune serveuse)

> C'est blessant d'avoir à pas se faire comprendre, à pas se faire aider, à pas avoir la possibilité d'apprendre... pourquoi faudrait que je sois aussi bonne vendeuse que celles qui sont ici depuis deux ans, cinq ans... (jeune vendeuse)

Impression d'avoir été flouée, trompée, malmenée? Peut-être, mais surtout sensation d'un passage inattendu, qui se révèle plein de surprises, d'incertitudes concernant ce que l'on est capable de faire, si on est à la hauteur de ce que l'on pense, de ce que l'on attend de soi, de ce que les autres attendent de nous. Les encouragements ne sont pas légion dans les milieux de travail, même s'il est communément su (mais peut-être relégué dans l'oubli) que l'arrivée dans le monde du travail est en soi une expérience difficile.

Dans cette phase initiale d'insertion, la novice peut se voir placée devant des situations très différentes de socialisation par l'organisation. Les stratégies de socialisation organisationnelle planifiées ou de laisser-faire conditionneront les attentes latentes ou manifestes de la débutante. Le fait de se trouver exposée à une formation structurée avec un contenu, des objectifs et des habiletés spécifiques, contraste totalement avec l'improvisation et la non-organisation qui peuvent prévaloir là où on se retrouve un peu par hasard, à la sortie du système scolaire. Et puis voilà, certaines se verront offrir une brève formation dont le contenu consiste en information sur le produit, les techniques de vente, les orientations du marché et celles de l'entreprise (politique des prix et livraison garantie...).

> Deux semaines après mon embauche, j'ai été obligée de suivre la session offerte par Atlantique Son et Images. C'est une méthode en cinq points allant de la présentation du vendeur jusqu'à la façon d'amener le client à acheter le produit; c'est efficace.

> Je pensais pas que la vente au détail c'était organisé comme ça. Des gars de Montréal sont venus nous donner le cours pour la vente dans les magasins Zellers. Il y a de tout là-dedans: du marketing, des trucs de vente, la procédure pour les commandes, des façons d'étudier les nouveaux produits qui arrivent, quoi faire avec tel ou tel type de client... À la fin des trois jours, ils nous ont fait pratiquer ce qu'on avait appris.

De telles pratiques formatives contribuent à clarifier les tâches des jeunes et à leur donner le sentiment d'être sur un pied d'égalité avec les autres. L'approche pragmatique utilisée dans ces cours fournit des habiletés techniques et sociales immédiatement utilisables et permettant de se mesurer par rapport à des consignes claires, des objectifs identifiés. La satisfaction exprimée est grande. Le sentiment d'avoir acquis une certaine crédibilité et identité professionnelle et/ou organisationnelle est en germination. La croyance en l'acquisition d'un fond de ressources de compétences voit le jour.

Dès les premières semaines après la session de formation, j'ai commencé à augmenter mes ventes. T'as l'air pas mal plus sûre de toi avec les clients. Tu as l'air de connaître ton produit, ce qui répond aux besoins du client, tu réussis à trouver des affinités avec lui, ça fait que t'es crédible pour lui, pis pour toi aussi.

Quand je suis sortie de la formation, je me suis rendu compte que la vente c'était vraiment ma branche. Ce que j'ai appris que je savais pas, je l'ai utilisé tout de suite après. Je me sens chez nous ici. Vendre c'est un beau métier. En plus, je me sens compétente parce que je connais plein de trucs du métier qu'on m'a enseignés durant ces trois jours-là.

En deux jours, j'ai obtenu l'expérience de gars qui ont dix, quinze et vingt ans d'expérience pis qui te présentent tout ce que tu peux imaginer concernant la vente. Tu l'attends le client quand tu retournes sur le plancher. T'es prête à faire une excellente vendeuse Radio-Shack.

Cette attitude triomphaliste de la débutante contraste évidemment avec la morosité de celles que l'apprentissage par essai-erreur décourage.

La compétition entre les coiffeuses est tellement forte ici que t'as pas le choix d'apprendre par toi-même. Ça fait que des erreurs, t'en fais et tu t'en rappelles plus que tes bons coups. T'es bien fière de toi quand tu fais pas la tête que t'avais dit que tu ferais à la cliente. Apprendre le métier de même, c'est dur, c'est déprimant par bouts.

Ma plus grande peur, c'est de ne pas être capable de camoufler mon erreur, que le client s'en rende compte que j'apprends en travaillant toute seule.

Je me dis que faire des erreurs c'est normal, c'est certain, mais ce qui énerve c'est que tu travailles avec du monde. Les clients, ils s'en rendent compte que j'ai pas d'expérience, que je me trompe. Quand j'y pense et que je sens un client, je commence à douter si je suis capable de faire la job. La pression est forte, ça devient angoissant.

Cette phase de mécontentement chez ceux qui expérimentent ce mode d'apprentissage débouche sur une solution de rechange se traduisant par un éventuel départ-solution...

> J'en pouvais plus d'être stressée et laissée seule, me casser la gueule parce que c'est comme ça qu'y font ici; les jeunes restent pas. J'ai cherché ailleurs pis je commence la semaine prochaine dans une plus petite place.

...ou sur un départ spontanément libérateur des tensions ressenties, mais sans perspective de rechange...

> Tout le monde que je connais me disait que je faisais bien d'arrêter. J'étais devenue aigrie, de mauvaise humeur, nerveuse... J'arrête pour un bout, le temps de réfléchir si je reste dans le métier ou si je pourrais pas faire autre chose.

...ou encore sur une légitimation de la difficulté et de son caractère passager.

> C'est normal que ce soit difficile, t'es valet, t'es pas roi; c'est toujours plus difficile les premiers temps, par après tu regardes en arrière, t'es contente de ça.

Laissée seule pour apprendre, la débutante ressent un certain abandon. Sa représentation de la réalité du travail s'étant établie sur un fond d'anxiété, de frustrations, de peurs, de culpabilité, d'embarras, elle doit trouver des explications et des moyens d'agir pour passer du sentiment de survie à celui de vie professionnelle.

Elle doit se situer, se persuader qu'il y a quelque chose de satisfaisant au bout de ce passage. Selon son sentiment de réussite ou d'échec relatif lors de ses premières expériences en apprentissage, la débutante va confirmer, infirmer ou tout simplement expérimenter pour la première fois sa capacité de résoudre un problème existentialo-professionnel lié à sa capacité de travail, celui de:

1. se percevoir[6] comme une personne qui fait son chemin toute seule à force de volonté: rien n'est impossible pour celle qui fait des efforts, qui tente sa chance.

   > J'ai toujours pensé que si je faisais les efforts qu'il faut pour apprendre mon travail... j'y arriverais. Je m'attendais à suer, à travailler fort, mais à réussir. Toute la famille chez nous pense comme ça.
   >
   > Tu fais ta chance toi-même en travaillant fort.

2. se percevoir comme une personne qui subit son milieu de travail comme un milieu où elle n'a pas grand choix, sinon se plier à des exigences incontournables, inévitables. Les seules choses qu'elle peut faire c'est de donner ce qu'ils veulent qu'elle fasse, même s'ils ne le disent pas:

   > Je me fais à l'idée que c'est pas moi le boss, que je suis pas à mon compte, que tant que j'aurai pas appris à faire ce qu'ils veulent que je fasse, comme ils veulent que je le fasse, ça va être insécurisant pour moi; après, ça va être plus relax parce que c'est comme ça que ça marche.

3. se percevoir comme une personne qui s'harmonise avec la réalité, qui se voit évoluer dans le milieu de travail en profitant des occasions qui se présentent:

   > Moi, je pense que j'ai eu des occasions d'apprendre qui m'ont permis d'apprendre mon travail plus rapidement que les autres. Celles qui en ont pas profité sont parties ou elles traînent encore de la patte. Comme on dit, des occasions, y'en a toujours; quand y'en a pas, t'essaies d'en créer.

Ces trois dimensions de la représentation des possibilités d'agir ou de réagir face à son apprentissage seront à leur tour confirmées ou infirmées par les collègues de travail, les représentants de l'employeur, l'employeur lui-

---

6 Il s'agit d'une perception instrumentale distincte et éloignée d'une profonde réflexion associée à une remise en cause.

même. C'est ce que l'analyse ultérieure des perceptions des divers acteurs de l'insertion nous permettra de comprendre. La débutante, faut-il le dire, centrée qu'elle est sur la vérification de sa capacité à accomplir des tâches et à être à la hauteur des attentes de rendement s'ouvre, pendant ou après ce vécu angoissé du néophyte (se sentant, en quelque sorte, une intruse dans un milieu de travail largement inconnu), à ceux et celles qui interagissent en sa présence. Elle y trouve des informations qui contribueront à solidifier, corriger ou changer ses croyances. Des schèmes interprétatifs partiels se construiront au gré des interactions avec les gens les plus significatifs de son environnement de travail. Les attentes des «autres» prendront forme, seront en quelque sorte décodées dans leurs représentations inter-subjectives.

Mais quelles sont les attentes des «autres» au plan de la performance, du rendement escompté? À quel jugement la jeune débutante s'expose-t-elle? Y trouvera-t-elle de quoi se délivrer de son angoisse de débutante?

4. ATTENTES DES COLLÈGUES ET DES REPRÉSENTANTS DE L'EMPLOYEUR CONCERNANT LES HABILETÉS TECHNIQUES[7]

Au moment même où la débutante expérimente le monde étonnant du travail, l'employeur l'observe; il a des attentes par rapport à ses capacités de travail dans l'entreprise. Les attentes des employeurs concernant les habiletés techniques et celles qui leur sont liées gravitent autour de la question à savoir si la débutante va faire l'affaire, si elle va être capable d'apprendre rapidement et de montrer qu'elle est capable d'utiliser les trucs du métier. La perception des employeurs concernant la responsabilité de l'apprentissage de l'exécution appropriée des tâches varie vraisemblablement avec la croyance en la difficulté des tâches et le coût du service à accomplir, compte tenu de la clientèle visée.

7 Les attentes exprimées au plan des habiletés techniques ne font aucunement mention du degré de compétence technique ni des techniques spécifiques d'exécution. L'absence d'organisation systématique des apprentissages est probablement la raison principale pour laquelle les attentes en matière d'habiletés techniques sont plus périphériques que centrales dans l'attribution de satisfaction des attentes de cette nature. De plus, les attentes des collègues et représentants des employeurs sont semblables, probablement à cause de la petite taille des établissements investigués.

> La clientèle que je veux avoir c'est celle qui a un peu d'argent, la clientèle moyenne-gamme; ça fait que les prix sont en conséquence. Le personnel que j'embauche, il faut qu'il soit correspondant à la clientèle que tu veux. Des clients instruits, c'est plus exigent, ça pose des questions que mes employés doivent être capables de répondre. Ça prend un jeune avec des bonnes connaissances techniques, qui donne l'impression au client de connaître son affaire. Les erreurs ça coûte cher ici, ça fait que je prends le temps de le former avant de laisser aller. (gérante, salon de coiffure)

> Les bases de la vente c'est partout pareil; c'est facile mais quand tu commences, tu peux faire des erreurs normales, c'est-à-dire de pas répondre tout à fait au besoin du client. Le client risque de rebondir. Faut pas que ça arrive trop souvent, même si c'est un marché de masse que l'on vise. Le jeune, il comprend ça assez vite, y'a pas besoin d'un cours. Il l'a ou il l'a pas. (gérant, vente au détail)

Lorsque, lors de son embauche, la débutante est jugée raisonnablement motivée et potentiellement débrouillarde, l'employeur lui procure une très courte période de communication des attentes au plan des procédures explicites[8] (c'est-à-dire en ce qui a trait aux règlements et manuels de procédure) et une plus longue période d'auto-exploration des procédures implicites (c'est-à-dire apprentissage par observation, par essai-erreur).

Ce flou dans la communication des attentes ne suggère pas pour autant que l'employeur n'en a pas; elles ne sont pas encore déclarées et ne le seront qu'au hasard des circonstances qui forceront celui-ci à les exprimer. Interrogés sur leurs attentes concernant les tâches, les employeurs surprennent, car ces attentes sont rarement centrées sur les tâches elles-mêmes, mais davantage sur les attitudes liées à l'accomplissement de celles-ci.

> La personne qui est technique ne verra pas nécessairement le besoin du client. Son éducation technique, c'est à elle de la faire

---

8 Il arrive, mais c'est l'exception, que l'employeur organise une session de formation et une supervision serrée des débutantes durant les premiers mois.

> en lisant des manuels et des revues. Ce qui compte, c'est que la nouvelle réponde aux besoins élémentaires d'explications et aux objections du client. Si t'es trop technique, tu vas perdre ton client. (gérant, vente au détail)

La tâche n'est pas liée ici à la connaissance technique approfondie, mais à l'apparence de connaissance, à la capacité de répondre au besoin d'une clientèle déjà caractérisée par l'employeur comme une clientèle de classe moyenne peu intéressée par les caractéristiques techniques, mais surtout par l'achat d'un produit ou service à prix raisonnable, correspondant à l'utilisation probable de l'acheteur.

La compétence technique demeure importante aux yeux de celui qui embauche un débutant, même s'il ne consent pas à lui accorder la première place. Cette importance, il n'assume pas la responsabilité de la communiquer car il croit qu'elle fait nécessairement partie des atouts de ceux et celles qui possèdent ces qualités acquisitives.

> La fille qui commence, je m'attends à ce qu'elle ne soit pas assise à rien faire. Je m'attends à ce qu'elle prenne le temps de consulter les brochures, les manuels d'instruction, les revues, qu'elle pose des questions, qu'elle apprenne par elle-même. (gérant, salon de coiffure)

> Pour moi, une idée sur la possibilité de faire partie de notre équipe, je le vois quand la fille apprend toute seule en lisant et en se documentant quand elle a des temps morts. Si elle est à rien faire, mon idée est faite. (gérante, salon de coiffure)

Se débrouiller pour acquérir les connaissances techniques ou un supplément de connaissances techniques, voilà à quoi l'on s'attend de la débutante. La visibilité de l'apprentissage en action est interprétée par l'employeur comme la preuve que la novice manifeste la volonté nécessaire pour s'améliorer et éventuellement faire sa place[9] dans le milieu de travail. Le fait d'offrir de

9 Les employeurs qui exigent que le jeune fasse sa place sont aussi ceux qui considèrent qu'il n'est pas nécessaire de s'organiser à l'interne pour accommoder les jeunes travailleurs, c'est la conformité à la performance moyenne du groupe qui servira dans l'évaluation de la «compétence».

courtes sessions de formation chez certains employeurs n'élimine pas les attentes, elle ne fait que les déplacer car l'employeur s'attend, suite à ces sessions, que le jeune s'y conforme.

> ...elle doit suivre les trucs qu'on apprend lors des stages de formation qui ont lieu deux fois par année dans la région.

Les stages ou sessions de formation sont centrés sur des techniques (tactiques et stratégies) de travail avec des clients spécifiques. Pour les employeurs offrant cela, le travail devient facile; par conséquent, une fois les attentes comblées en cette matière, une fois la jeune expérimentée à l'aide des techniques enseignées, ce sont les attitudes liées au travail qui sont sources d'incertitudes et qui vont devenir déterminantes dans le maintien du jeune en emploi. Les attentes liées aux tâches sont de l'ordre des expectatives concernant la démonstration de disponibilité, l'initiative générale ou débrouillardise, la capacité d'adaptation face aux difficultés nouvelles et aux urgences, l'habillement approprié et l'atteinte d'un certain volume de biens vendus ou services rendus. Examinons ces dimensions des attentes en commençant par la démonstration de disponibilité. L'employeur et les collègues croient que la novice qui désire s'intégrer a intérêt à afficher le fait qu'elle est entièrement au service de son employeur, et cela en tout temps, et qu'elle est toujours disposée à accomplir les tâches désignées par lui, au moment qu'il juge opportun.

> Il faut qu'une nouvelle soit prête à travailler n'importe quand. S'il y a un surplus de travail, un congé de maternité, un remplacement inattendu, peu importe, c'est central; il faut que je puisse compter sur elle quand j'ai besoin d'elle.

> On s'attend à ce que la fille soit disponible; quand la débutante a comme but de faire d'autre chose que de travailler... ça paraît et t'a gardes pas longtemps. Si j'ai besoin d'elle, c'est tout de suite; des excuses, ça me permet pas de remplacer quelqu'un.

La novice se voit attribuer l'obligation de manifester en tout temps et rapidement son intérêt pour effectuer toutes sortes de tâches. La manifestation de cette prédisposition est obligatoire.

> Être disponible, c'est fondamental et ça paraît dans la personnalité de la fille; elle est de bonne humeur et a de l'entrain. Elle est toujours occupée, a refuse rien que tu lui demandes, elle a pas peur du travail, elle en veut pis a va même prendre de l'avance dans son travail.

Cette visibilité attendue de bonnes intentions d'exécution des tâches par les jeunes travailleuses est une qualité postulée comme intrinsèque à la personne, à son bon vouloir. Un véritable consensus sur le besoin de se donner de l'ouvrage comme preuve de non-crainte du travail, voire de son attachement précoce au travail, fait partie du désir du milieu à attribuer aux débutantes la responsabilité de leur travail d'identité, donne l'impression qu'il y a une correspondance naturelle de la novice avec la morale du travail en vigueur. Montrer sa disponibilité à l'employeur c'est en quelque sorte lui montrer que l'on possède dans son code comportemental un des traits dits innés requis pour se voir reconnaître éventuellement le statut d'inséré. La prédisposition à déployer sa capacité technique se voit haussée au rang de la vertu professionnelle par la croyance en la nature de la «personnalité», attribut commode pour juger la commençante dès ses premiers mois de travail.

Quant à l'initiative générale à laquelle s'attend l'employeur, elle doit s'afficher, être remarquée et inattendu. La personne qui prend des initiatives, c'est celle à qui l'employeur n'a pas demandé quelque chose et qui agit en sa faveur, à son bénéfice et cela, sur une base très large. La prise d'initiative est souhaitée par rapport à tout ce qui peut servir l'entreprise, le patron, les collègues, les clients. Faire preuve d'initiative, c'est montrer que l'on peut agir d'une manière relativement autonome au service des besoins implicites et explicites immédiats et à court terme de l'organisation. La perception de l'initiative par les employeurs est largement anecdotique.

> L'initiative c'est toutes sortes de choses. L'autre jour, je m'en allais sortir le balai pour balayer le plancher puis Carole, la nouvelle, s'est approchée rapidement, m'a enlevé le balai des mains et m'a dit: «Laisse faire, je m'en allais le passer». C'en est une qui prend des initiatives. (gérant, vente au détail)

> Jamais on va dire à quelqu'un de s'occuper si c'est tranquille, mais si ça l'est, t'espères que la fille va prendre sur elle pour s'occuper à laver des vitres, des miroirs, balayer, organiser son travail. C'est là que tu vois la différence entre celle qui prend ça à coeur et celle qui a pas ce qu'y faut pour faire ce travail-là. (gérant, restaurant)

Les initiatives observées semblent être celles qui se manifestent durant les temps morts et les ralentissements sectoriels, et non lors de l'exécution des tâches régulières où l'on exige surtout que la jeune se conforme et performe comme c'est attendu par l'employeur.

> C'est quand le travail relâche un peu que tu t'attends que celle qui en a moins aille aider celle qui est débordée...

Dans l'esprit de l'employeur et du collègue, il y a cette conviction que la jeune qui connaît un ralentissement du rythme du travail doit le combler immédiatement en faisant quelque chose de fonctionnel par rapport à son propre travail ou qu'elle doit percevoir rapidement le besoin de diminuer la surcharge des autres. Cette croyance fait en sorte que celle qui ne comprend pas cela est en position désavantageuse par rapport à sa potentialité d'insertion.

La personne qui manque d'initiative est perçue comme une personne qui craint l'ouvrage et croit qu'elle doit en faire le moins possible.

L'adaptation aux difficultés nouvelles et aux urgences constitue une autre dimension importante des expectatives. Celle qui maîtrise rapidement et seule une situation inhabituelle se voit attribuer les mérites associés à la personnalité appropriée pour faire ce travail.

> La fille qui se démerde vite avec un problème de stock qui manque, de retour du client, d'une cliente malcommode... tu vois que c'est fait pour elle ce travail-là; elle a la personnalité qu'y faut... (gérant, salon de coiffure)

> Quand tu vois que la fille donne l'impression qu'elle est pas débutante même si c'est vrai, tu sens que sa personnalité c'est ce qui fait la différence. Elle, je vais la garder. (gérant, vente au détail)

Il existe une croyance à l'effet que la débutante qui répond aux attentes et même les dépasse le fait parce qu'elle possède les qualités innées nécessaires, la personnalité sur mesure, alors que celle qui ne correspond pas à cette image est dépourvue en quelque sorte de cette qualité nécessaire à l'accomplissement des objectifs supposés communs des parties. La capacité d'adaptation que l'on espère voir la débutante exprimer est parfois sans appel.

> Tu vois leur résistance à la pression. Si elle craque, meilleure chance la prochaine fois.

Le jugement est sans appel, l'apprentissage, les attitudes au travail et la personnalité requise sont censés faire partie des ressources que possède déjà celle qui commence. Encore une fois, il est entendu que la débutante agit comme une travailleuse expérimentée malgré son jeune âge et son inexpérience avouée. La surprise quant à l'incapacité de s'adapter de beaucoup de novices est répandue.

> C'est décevant de voir comment les jeunes qui débutent sont incapables de subir de la pression au travail. C'est une minorité qui est capable, ça fait qu'on en passe beaucoup. (collègue, salon de coiffure)

> Les petites filles craquent quand il y a de la pression. (gérant, vente au détail)

Cette opinion sous-entend que la débutante ne doit pas montrer sa vulnérabilité aux pressions éxercées sur elle concernant l'exécution de ses tâches.

L'impression de la nervosité de la débutante est peu tolérée car pour l'employeur, le prix à payer à court terme lui apparaît plus grand que les bénéfices à long terme car il est convaincu que la perception initiale est la bonne.

> Si t'es pas capable comme nouvelle de faire face à un *rush* en partant, tu «tofferas» pas longtemps. Je connais ça. (gérante, salon de coiffure)

> Tu développes un sixième sens, celui de sentir si ça va marcher ou pas en voyant les premières réactions de la fille. C'est immanquable. La première réaction c'est la bonne, c'est elle qui te dit qu'a va être capable de s'adapter ou pas. (gérant, vente au détail)

Le temps d'adaptation doit donc être relativement court pour avoir le comportement jugé approprié par l'employeur et le collègue. Postulant que les bonnes candidates émergent d'elles-mêmes sans qu'il ait à intervenir comme facilitateur, il compte sur la capacité de neutralisation émotive de la débutante lors de situations difficiles ou urgentes. La capacité d'adaptation est supposée acquise avant même quelle ait l'occasion de s'apprendre et de se développer.

Un autre aspect jugé important dans les attentes des employeurs, c'est l'habillement souhaité chez la candidate à l'insertion. Pour effectuer les tâches dans un milieu de travail particulier, il est convenu qu'il y a un style d'habillement possible et que la marge de manoeuvre est mince. L'on s'attend à ce que le style d'habillement qui prévaut soit le modèle suivi; tout écart à la norme sera jugé comme un affront, un irrespect envers le patron, les collègues et la clientèle.

> La fille qui veut prendre sa place ici, faut qu'elle s'habille en conséquence. C'est pas des «freak à bottines» qui viennent ici comme clients. (collègue, salon de coiffure)

> Une fois, j'ai engagé une fille pour remplacer une autre qui était absente en pensant qu'elle pourrait occuper un poste qui était pour s'ouvrir, mais j'avais beau lui dire de s'habiller autrement qu'avec des couleurs vives, elle voulait pas. Je l'ai remerciée c'est tout. (gérant, restaurant)

> Tout le monde ici doit avoir une jupe noire et une blouse blanche. La dernière rentrée je l'ai avertie deux fois, la troisième fois, je la mets dehors. (gérant, restaurant)

> L'apparence vestimentaire revêt une importance déterminante compte tenu de la croyance que la clientèle veut voir des gens qui sont bien vêtus, agréables à regarder.
>
> Une femme bien habillée, c'est quand même plus agréable qu'une moche, surtout quand tu as affaire à du public. (collègue, vente au détail)
>
> Le monde viennent ici pour rêver un peu. Ça fait que tu dois leur présenter du monde bien habillé. (collègue, salon de coiffure)

Dans l'esprit des personnes expérimentées du milieu, il y a ce profond sentiment que la débutante doit se vendre elle-même et que pour se vendre, il faut en premier vendre ce qui se voit. La vente de soi passe par l'habillement, le *look* que l'on met en vitrine pour plaire au client. La consigne est à l'effet que la jeune doit se présenter à l'emploi conformément à l'image que veut projeter l'entreprise.

Le milieu de travail s'attend à ce que la jeune comprenne qu'elle est, en quelque sorte, ce qui accompagne la vente et à ce titre, elle vend sa sollicitude, son attention et son image avec ses compétences techniques.

> Les clients et ceux qui travaillent ici, ils retiennent de la débutante à la fois son assurance, sa compétence technique, mais c'est tellement lié à l'impression que le sourire qu'elle a montré, c'est juste pour toi qu'elle l'a fait.

L'attente de l'employeur concernant la séduction du client et du milieu de travail se veut le complément nécessaire au déploiement des habiletés techniques et non pas un substitut, à moins que l'on croie que la débutante possède des attraits physiques qui attirent des clientèles spécifiques.

> La dernière embauchée, je l'ai engagée pour sa gueule. Quand elle est sur le plancher le mardi ou mercredi, mon chiffre d'affaire augmente. Je suis certain qu'il y en a qui viennent ici juste pour la voir. J'ai mis notre plus beau gars avec elle; ils font marcher ça à merveille. (gérant, restaurant)

Encore ici, un minimum d'habiletés techniques est nécessaire, même si l'accent est placé sur l'apparence.

Les collègues et les représentants de l'employeur éprouvent beaucoup de difficulté à dissocier les attentes techniques des attentes sociales vis-à-vis les jeunes, ce qui laisse croire que les attentes purement techniques sont minimes ou qu'elles sont censées être acquises.

Pour ce qui est de l'atteinte d'un certain volume de clients, elle est non seulement souhaitée, mais peut devenir déterminante dans le choix de garder une débutante à son emploi ou la congédier. Le volume à atteindre demeure vague: ce qui est recherché, c'est la progression du volume des ventes ou services rendus. L'atteinte rapide de la moyenne des autres[10] ou son dépassement, c'est ce qui est souhaité et c'est ce qui, a posteriori, fait dire à l'employeur que cela caractérise une insertion en voie de réussite.

> En un mois, elle se situe un peu au-dessus de la moyenne des autres... c'est ça une débutante qui veut.

L'absence de contrôle sur la source des intrants, c'est-à-dire le nombre de clients qui sollicitent les services de l'organisation marchande, ne semble pas entrer dans les considérations des employeurs lorsqu'ils formulent leurs attentes d'obtention d'un certain niveau de transaction. Certains vont jusqu'à transférer l'imputabilité de l'insuccès sur le dos des débutantes.

> Celle qui veut, elle n'a qu'à se bâtir sa clientèle, l'entretenir assez pour qu'elle soit toujours occupée. C'est comme ça que ça marche dans tous les commerces. (collègue, vente au détail)

> Quand t'engages des belles filles, tu te rends compte que ton volume augmente. Si c'est pas le cas, c'est qu'elles se contentent d'être belles. Être belle, compétente et avoir de l'entregent, c'est la recette gagnante de la débutante qui veut augmenter son volume; en augmentant le sien, elle augmente le mien et tout le monde est content. (gérant, salon de coiffure)

10 Les autres, c'est le groupe comme référence, comme source de conformité, de légitimité comparative.

La jeune débutante devient donc responsable, aux yeux de l'employeur, du volume de travail. Si elle ne réussit pas, ce sera sa faute et l'employeur pourra dire qu'elle n'avait pas ce qu'il fallait ou qu'elle n'avait pas la personnalité de l'emploi. Voilà pour l'autoprophétie.

Lorsque l'employeur reconnaît que le volume ne dépend pas exclusivement de la capacité de la débutante à le susciter, il s'attend néammoins, lorsqu'il y a diminution dudit volume pour toutes les activités de l'organisation, que la novice montre qu'elle veut augmenter son volume en augmentant ses heures.

> La bonne débutante, elle te demande de faire des heures. Si tu lui offres 35 heures, elle en veut 40. Elle veut du volume, elle veut se bâtir une clientèle. (gérante, salon de coiffure)

Cette attitude est jugée gagnante par rapport à l'attentisme de celle qui ne manifeste pas ce que l'employeur considère une démonstration d'intérêt commun.

Le jugement porté sur l'atteinte ou la non-atteinte du volume peut prendre plusieurs jours et parfois quelques semaines. L'employeur, les chiffres en main, devra signifier à celle qui n'a pas un volume jugé suffisant, qu'il s'attend à un changement, à une progression significative, laquelle progression sera décisive dans la poursuite de son insertion. Celle qui ne réussit pas doit performer suite à son entretien avec l'employeur.

> Après son premier bilan de vente négatif, elle doit se reprendre en main vite et elle le sait; je m'attends à ce qu'elle le fasse. Sinon... c'est clair qu'elle est pas faite pour ça.

5. ATTENTES DE LA DÉBUTANTE CONCERNANT LES HABILETÉS SOCIALES

La débutante se présente sur les lieux de travail avec certaines ressources en matière de comportement social. Elle possède certains talents, une certaine perception d'elle-même, des valeurs, des ambitions et des attentes formées

par 17 à 18 ans de socialisation familiale et scolaire. Lorsqu'elle répond aux attentes, elle en parle, lors des premières semaines de travail, dans des termes flous et chargés d'idéal.

> C'est plaisant, tout le monde est de bonne humeur; sont bien habillées, bien maquillées, *friendly*. C'est ça que je pensais que ce serait comme place. (jeune vendeuse)

> Tout le monde est gentil, l'atmosphère est chaleureuse. Tout est propre. Quand je venais ici avant, comme cliente, j'étais impressionnée par la bonne humeur de tout le monde. J'espérais un jour travailler dans un endroit aussi beau. (jeune coiffeuse)

L'anticipation enjolivée de la réalité résiste pendant un certain temps à la prise de conscience de l'embellissement un peu naïf de la réalité du travail quotidien. Les rapports aux autres ne sont que plaisants, charmants, tous les confrères et consoeurs sont d'agréable compagnie, les clientes et clients sont gentils, l'employeur c'est après tout celui qui «t'a donné ta chance». Tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Le milieu de travail ne semble demander, aux yeux de la débutante, que de mettre à contribution des habiletés qu'elle possède déjà au plan de ses relations avec les autres: soigner son apparence en étant conforme au plan vestimentaire et physique, dispenser un sourire communicateur et chaleureux, tout cela dans le but de produire une communication, une relation humaine de service, car l'idée de servir est toujours présente. Elle semble simplement devenir fonctionnelle en étant transposée en milieu de travail. La débutante veut servir, mais servir dans un milieu agréable, empreint de complaisance. Elle s'attend donc à faire partie de ce milieu où les relations sociales sont belles, idéales. Mais voilà que les surprises s'accumulent en cours d'insertion. Les rapports avec les clients sont parfois surprenants, d'autant plus qu'on idéalisait ce rapport.

> Quand tu rencontres un client détestable, grognon ou encore un *cruiseux*, t'es déçue. (jeune coiffeuse)

> Une cliente qui revient pis qui chiale contre toi, ça fait mal au coeur. Ça m'est arrivé quelques fois et à chaque fois, j'ai pensé à changer de métier. (jeune vendeuse)

> Si la cliente me disait: «C'est pas exactement ce que je voulais», je me sentais abattue et ça pouvait durer deux à trois jours avant de m'en remettre. (jeune coiffeuse)

Avec les collègues, le contraste d'avec les attentes est aussi choquant car l'atmosphère chaleureuse prend parfois l'allure d'un froid glacial. En effet, parmi les collègues certains sont taciturnes, communiquent peu, ne sont pas conformes à l'idée que l'on se faisait d'être bien habillée, soucieuse de son apparence, plaisante.

> L'idée qu'au travail, tu trouvais des collègues bien habillées, des belles femmes, des beaux hommes, bien à la mode, comme dans les revues, c'était comme ça que je voyais ça. C'est pas comme ça. Ils sont artificiels, pas toujours souriants, pleins de complexes, mal vêtus, ils ont rien à dire; c'est effrayant de voir ça. (jeune coiffeuse)

> C'est décevant quand ton plus proche voisin de travail te regarde de haut, quand il t'ignore tout simplement. (jeune vendeuse)

La prise de conscience des différences de comportements et de la diversité des attitudes des collègues ne laisse pas indifférent, tout comme la perception revue et corrigée de l'employeur ou des représentants de l'employeur. Le constat que l'employeur est plus préoccupé par la capacité de la débutante de performer tout en gérant des situations sociales difficiles (seule et sans formation ou information pour le faire) que par l'aide qu'il pourrait apporter en réponse aux difficultés éprouvées est désagréable.

> Quand la cliente s'est plainte que je lui avais répondu sur un commentaire que moi je trouvais déplacé, il a pris pour elle et m'a humiliée devant tout le monde. (jeune coiffeuse)

> Tu penses que t'es engagée pour faire du bon travail puis tu comprends que c'est pas juste ça qu'y veulent: y veulent que tu fasses du volume, que tu sois toujours de bonne humeur, que t'aies pas l'air fatiguée, que le client soit toujours satisfait... C'est pas ça que j'ai compris quand j'ai *été* embauchée ici. Le patron, il est pas mal plus intolérant et bosseux qu'il en avait l'air au

> début. Il faudrait qu'ils te le disent au juste ce qu'ils veulent de toi; c'est pas clair en partant. (jeune vendeuse)

Les habiletés sociales sont rarement enseignées à l'école et elles demeurent considérées comme acquises ou innées par l'employeur. Le fossé entre les perceptions est considérable. Aux anxiétés liées à l'accomplissement des tâches et à la performance s'ajoutent ou se substituent celles qui concernent les habiletés sociales. Le sentiment initial d'isolement et de solitude ressenti, pour réel qu'il soit, sera relativisé par ceux et celles qui sembleront comprendre cette situation et qui collaboreront à lui donner un sens, à la proportionner, à lui enlever son caractère insurmontable.

6. ATTENTES DES COLLÈGUES ET REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS CONCERNANT LES HABILETÉS SOCIALES

Pour être habile dans les relations sociales, il est communément admis par les collègues des débutantes et par les représentants des employeurs ou les employeurs eux-mêmes, qu'il faut avoir de la personnalité. Dans les milieux dits haut de gamme, l'accent est moins placé sur la personnalité de la débutante que sur l'axe client-expertise du rapport social marchand. Par contre, dans le segment du marché de moyen et bas de gamme, le discours patronal et les collègues de travail soulignent fortement la prépondérance de la personnalité comme ressource nécessaire pour la personne qui veut réussir à s'insérer.

> La personnalité, c'est la clef du succès. C'est 80% du métier. Si tu as le minimum de technique mais beaucoup de personnalité, ça vaut plus que beaucoup de technique puis une faible personnalité. (gérante, salon de coiffure)

> Les habiletés techniques, ça s'apprend; la personnalité, tu l'as ou tu l'as pas. Pour travailler avec le public, ta personnalité c'est ce que tu vends en premier, c'est ce qui est le plus important. (gérant, vente au détail)

La personnalité est considérée comme quelque chose que doit avoir la débutante en entrant sur le marché du travail. C'est sur cette dimension que sera jugée la nouvelle venue qui se débrouille assez bien techniquement. Les aspects de la personnalité[11] qui émergent des attentes à l'égard des débutantes sont de l'ordre de ce que l'on peut appeler 1° les capacités sociales élémentaires de contact initial, 2° les capacités d'échange et de persuasion, 3° les capacités émotives (gestion des sentiments), 4° les capacités d'affirmation de soi, 5° les capacités de résister au stress, et 6° les capacités d'agir stratégiquement. Les attentes concernant ces capacités varient selon la nature des relations. Pour l'employeur et les collègues de la débutante, celle-ci doit manifester certaines habiletés sociales à l'égard des clients. On aura deviné que la capacité d'affirmation de soi ne vaut que pour les clients, car il est clair que la pratique veut qu'elle prouve sa rentabilité avant de lui accorder un pouvoir quelconque de négociation.

> La débutante peut toujours pas exiger quoi que ce soit, elle commence. Faut qu'elle fasse ses preuves, qu'elle fasse un bon volume. Après ça, on parlera de ses droits de demander des affaires. (collègue, vente au détail)

L'on s'attend à ce qu'elle montre le résultat de sa capacité technique et sa compréhension du statut de novice qui n'a que des obligations, lesquelles peuvent donner éventuellement certains droits. Ces obligations sont de l'ordre des attentes explicites et implicites au plan social. Prendre position, s'affirmer dès le départ, est perçu comme brûler les étapes, ne pas suivre le rite d'initiation informel en place. Dès lors, la débutante idéalisée sera celle qui comprendra cela et fera preuve d'acquisition et d'usage des habiletés sociales valorisées par le milieu en ce début d'insertion, à savoir avoir une bonne capacité relationnelle générale avec tous, mais surtout avec les clients.

Examinons de plus près les attentes formulées par les collègues et représentants de l'employeur, en commençant par les capacités sociales de contact initial. Sous ce chapitre, les attentes se rassemblent autour de l'aptitude à

---

11 Par personnalité, il faut comprendre la dynamique ou la personnalité agissante. Ce qui est demandé à la débutante, c'est d'être capable de gérer diverses dimensions de sa personne.

porter attention à ce que dit le client, le collègue, le patron, à faire un effort pour comprendre ce qui est communiqué.

> La débutante doit porter attention, être à l'écoute. (collègue, restaurant)

Amorcer et maintenir une conversation reflète, aux yeux des agents de l'insertion, une autre habileté que devrait être capable de manifester la novice.

> Tu vois si elle est capable de commencer une conversation et la faire durer, si elle suscite l'intérêt et si elle s'intéresse à l'autre. (collègue, salon de coiffure)

A cela s'ajoute le désir de voir la jeune poser des questions pouvant permettre d'obtenir l'information pertinente. Ici, cette capacité est valorisée car elle semble représenter l'intérêt porté à la définition du besoin du client ou la manifestation de montrer qu'elle veut apprendre, qu'elle veut connaître les trucs du métier rapidement.

> Si elle pose des questions aux clientes comme c'est normal de le faire ici, elle est dans la bonne voie. (collègue, vente au détail)

> Moi, celle qui me questionne pour apprendre, elle est curieuse et j'aime ça; elle veut. (gérant, restaurant)

L'on retrouve aussi une insistance particulière sur l'utilisation de diverses formules de politesse.

> Je m'attends à ce qu'elle dise un bonjour souriant à l'arrivée du client et avec tout le monde avec qui elle travaille. Savoir dire merci à la cliente, au collègue qui t'aide... à la limite, s'excuser si c'est ça qu'il faut faire. (collègue, salon de coiffure)

> Des bonnes manières, ça paie toujours d'en avoir. Tout le monde aime ça être accueilli par des gens qui ont l'air heureux, qui sont jovials; un sourire ça fait toute la différence. (collègue, vente au détail)

S'ajoute comme attente celle de l'initiative que prend la débutante à s'introduire parmi un groupe, parmi de nouvelles figures, comment elle s'y prend pour aider des gens à se rencontrer.

> Elle arrêtait pas, elle regardait pas les revues, elle se mêlait à tout le monde facilement; tu voyais qu'elle pouvait se présenter et entrer dans le groupe. Peu de temps après, c'est elle qui présentait du monde du groupe à d'autre monde. (gérante, salon de coiffure)

> Ce qui distingue une bonne personnalité d'une moins bonne, c'est justement quand tu es capable d'entretenir une conversation avec quelqu'un peu de temps après que tu te sois présentée. (gérant, restaurant)

Le deuxième aspect de la «personnalité» souhaitée par les agents d'insertion est la capacité d'échange et de persuasion de la débutante. Sous cette rubrique, il y a la préoccupation de voir la débutante solliciter de l'assistance et demander de l'aide si elle éprouve certaines difficultés sociales et techniques dans l'exercice de ses tâches. Cette façon de faire est jugée significative si l'on juge qu'elle débouche sur une collaboration éventuelle.

> Une fille qui rencontre un problème qu'elle peut pas rapidement solutionner sans perdre le contrôle, il faut qu'elle demande de l'aide. C'est certain que recevoir de l'aide, ça veut dire aussi qu'elle devra à l'occasion en fournir aux autres. T'as pas à expliquer ça à personne, c'est du savoir-vivre. (gérant, restaurant)

Non seulement l'aide doit être circonscrite à l'éventualité de problèmes importants, c'est-à-dire liés ici au service rendu à la clientèle, mais la réciprocité collaborative est perçue comme quelque chose qui n'a pas à être transmis par un apprentissage formel. Par contre, la débutante qui demande pas d'aide, qui se débrouille seule avec les difficultés qu'elle rencontre, constitue la candidate idéale à une insertion rapide; à l'opposé, celle qui demande continuellement de l'aide est jugée comme incapable de distinguer ce qui est problématique de ce qui ne l'est pas.

> Si elle est toujours en train de se faire aider, y'a quelque chose qui va pas. Tu peux pas garder ce genre de fille longtemps. (collègue, restaurant)

Il est sous-entendu que si elle demande si souvent de l'assistance, c'est probablement qu'elle est perçue comme incapable de porter suffisamment attention aux instructions et ne réagit pas adéquatement. Par conséquent, on ne peut compter sur elle pour expliquer clairement à son tour à d'autres comment effectuer certaines tâches ou comment se comporter socialement au travail.

> Ce qui manque aux jeunes d'aujourd'hui qui commencent, c'est d'être capables de se concentrer sur ce que tu leur dis, sur ce qu'ils voient les autres faire, pis sur ce qu'ils font eux-mêmes. T'as l'impression qu'y sont ailleurs. Faut toujours répéter la même chose. Tout le problème est là, dans l'attention qu'elles sont capables d'avoir pour t'écouter puis le faire après. C'est pas comme ça qu'elles vont pouvoir à leur tour le montrer aux autres qui vont arriver après elles. (collègue, restaurant)

Remarquons que malgré l'absence de formation et de communication organisées au plan des habiletés sociales requises par le milieu de travail, la jeune inexpérimentée est censée savoir ce qu'on attend d'elle.

Dans un lieu de travail où la jeune serait placée en état d'apprentissage avec un mentor, il sera aussi attendu d'elle qu'elle questionne et demande beaucoup d'aide, indépendamment des difficultés rencontrées, cela faisant partie des apprentissages en cours d'emploi. Malgré la différence entre les deux contextes où pourrait se retrouver la nouvelle venue, une constante se dégage, à savoir qu'il y a une attente réelle au plan de la manifestation visible d'une demande d'aide de la part de la novice; mais dans la situation réelle que nous analysons, cette demande doit se conformer aux règles en vigueur sur les lieux de travail, ces règles étant elles-mêmes l'objet d'un apprentissage informel.

Quant à la capacité de persuader, elle se veut une attente avant tout dirigée vers le client. C'est surtout celui-ci qui doit se faire convaincre par la

débutante de la correspondance du besoin à combler avec le service ou le produit dispensé. Pour gagner le client à son idée, l'on s'attend à ce que la novice utilise ce qu'elle connaît comme tactiques apprises lors d'une brève session de formation ou encore qu'elle montre, malgré l'absence d'une telle formation, qu'elle maîtrise bien les arguments habituels pour ce genre de situation, qu'elle exhibe en public de l'assurance et de l'éloquence.

> Faut te vendre à la clientèle, avoir l'air sûre de toi. Si tu te sens très confiante quand tu parles à un client au départ, le client a l'impression que tu connais ton affaire, il va se laisser persuader par toi. (collègue, salon de coiffure)

> Dans le petit cours qu'on donne aux débutantes, il y a un paquet de trucs pour convaincre différents types de clients. Par exemple, le client qui hésite, il faut que la jeune puisse le convaincre graduellement sur des détails de sorte que la décision finale arrive, qu'elle découle naturellement. (collègue, vente au détail)

> Avec un peu de temps, tu apprends à convaincre, t'apprends des trucs... (collègue, restaurant)

La confiance qu'affiche la jeune est une qualité attendue, centrale et déterminante. Avoir l'air maître de son produit ou service tout en en présentant les caractéristiques et bénéfices, voilà qui cadre dans le schème des expectatives entretenues par les organisations rencontrées. L'évaluation de cette capacité demeure cependant difficile car il est impossible de surveiller précisément la teneur de l'argumentation de la novice. Il y a donc beaucoup plus de perception sensible de l'attitude visible que du contenu à proprement parler. Dès lors, c'est le volume qui servira d'étalon pour mesurer le résultat de la persuasion. Quant à la capacité de persuader le patron ou les collègues, la marge de manoeuvre accordée est mince car il est escompté que la débutante n'acquiert de droits qu'avec l'ancienneté acquise sur place, vu qu'elle ne possède aucune expérience préalable. La seule vertu qui lui est reconnue, c'est celle de sa «potentialité» à devenir insérée.

> La seule chose qu'elle peut me convaincre, c'est qu'elle est capable de faire sa job et de bien s'entendre avec le monde avec qui elle travaille. (gérant, salon de coiffure)

> T'as des preuves à faire avant de pouvoir persuader les autres. (gérant, restaurant)

La reconnaissance de cette capacité potentielle est révélatrice du besoin qu'ont les agents d'insertion de se faire convaincre à partir du seul jugement préalable sur la performance de celle qui fait ses débuts dans le métier.

Le troisième aspect des attentes comportementales c'est celui de la capacité de la nouvelle à gérer ses émotions. On retrouve sous ce vocable tout ce qui se rapporte à la compréhension des émotions des autres, à la gestion de la colère des autres, à l'expression d'obligeance affective et à la gestion de sa peur.
L'organisation qui embauche une débutante s'attend à ce qu'elle s'adapte au client tout en le centrant sur le produit ou service, qu'elle tente de se figurer ce que le client peut ressentir par rapport à son besoin de produit ou de service. La commerçante doit décoder les signes émotionnels des clients.

> Avec un client nerveux, elle doit pas agir de la même façon qu'avec quelqu'un qui est très calme; avec le timide par exemple, elle devrait prendre ça doucement, le réassurer sur chaque point, utiliser de la logique mais en demeurant bien simple. (collègue, salon de coiffure)

> Je l'ai vue faire l'autre jour avec une cliente qui parle, parle, parle tout le temps. Elle a fait spontanément ce qu'il fallait faire, c'est-à-dire la ramener continuellement sur ce pour quoi la cliente est chez nous. La fille qui débute comme ça, elle a du potentiel. (collègue, vente au détail)

L'on souhaite que la jeune inexpérimentée donne de l'attention au client, donne l'impression de l'écouter attentivement tout en faisant l'effort mental de catégoriser le client à partir de certains indices appris ou pas.

> Si elle a été attentive aux différents types de client qu'on a ici, elle va rapidement savoir comment il faut s'y prendre avec un parleux, un nerveux, un magasineux, un baveux, un timide... (collègue, vente au détail)

Cette même sollicitude est aussi attendue au plan des rapports avec les collègues et patrons.

> Elle doit montrer aussi qu'elle écoute, qu'elle est attentive, intéressée par les gens qui travaillent avec elle. Les gens ont des personnalités différentes, ça il faut qu'elle s'habitue et compose avec. (gérante, salon de coiffure)

> La débutante peut pas se permettre d'être serviable pour les clients et pas l'être avec ceux qui travaillent avec elle. (gérant, restaurant)

Cette attitude escomptée de «compréhension des autres» va jusqu'à devoir s'imaginer que les difficultés que la jeune peut rencontrer avec des clients doivent être rationalisées par celle-ci. Elle doit se mettre momentanément dans la position de celui ou celle qui est en difficulté, dans la position du client.

> ...se mettre à la place du client ça veut dire que si tu as un client grognon, tu te dis c'est peut-être qu'il est malheureux et qu'il a besoin d'attention, qu'on s'occupe de lui. De toute façon, c'est ça que les gens veulent, qu'on s'occupe d'eux, qu'on accorde de l'attention à leurs bobos. (gérant, salon de coiffure)

Devant le client colérique, la novice n'est pas censée s'indigner; au contraire, elle est censée se désensibiliser à cet état de crise en portant une attention compréhensive.

> Si un client se plaint fortement de toi, te crie des noms, menace de donner ton nom au patron, t'as pas le choix, il faut que tu fasses attention pour pas perdre les nerfs. La fille qui se contrôle pas, elle débarque puis elle peut plus travailler tellement ça la dérange. C'est simple, si t'es pas capable de ruser avec la colère du client, tu peux pas travailler avec le public longtemps. Si tu demeures compréhensive. tu désarmes le client. (collègue, restaurant)

Le milieu de travail tolère peu la débutante qui ne se contrôle pas émotivement car il est postulé qu'une personne débutante, même inexpérimentée, devrait contrôler la relation avec tous les clients qu'elle rencontre, même si de telles relations sont continuellement négociées entre la débutante et le client.

La même gestion émotive est attendue à l'égard des collègues et patrons car la novice est censée gérer seule, sans l'aide complice des collègues ou du patron.

> On s'attend toujours à ce que la jeune se débrouille seule avec les problèmes qu'elle rencontre, à moins de quelque chose d'inacceptable. (collègue, vente au détail)

Ce quelque chose d'inacceptable, c'est ce qui est au-delà de la violence physique. Mais encore là, il se trouve des collègues qui prétendent:

> Quand un client s'attaque physiquement à quelqu'un, c'est que tu l'as un peu mérité. (gérant, restaurant)

Cette attribution de la faute à la victime de l'agression se retrouve donc aussi en milieu de travail. C'est d'ailleurs le trait présumément inchangeable de la personnalité d'une débutante qui sera invoqué face à sa dite incapacité de contrôler ses émotions et non pas la situation elle-même, le système où évolue la jeune.

> La fille émotive pourra pas passer au travers les situations où les clients sont difficiles, même quasiment inacceptables. (gérant, salon de coiffure)

> Une personnalité forte, mais pas trop; c'est ça que ça prend pour contrôler toutes les situations, y compris celles avec les gens qui travaillent autour de toi. (gérant, restaurant)

Les émotions à proscrire sont donc celles qui sont jugées nuisibles à l'exercice du métier, nuisibles au rôle qu'elle est censée jouer auprès des clients, collègues et patrons. Dans les mains marchandes de l'organisation, il est inapproprié sinon interdit d'exprimer de la rancoeur, de la frustration,

de la colère, de la peur, du dégoût, de l'angoisse, de l'embarras. Ce n'est écrit nulle part, mais c'est une attente bien réelle.

En ce qui a trait aux capacités d'affirmation de soi, les comportements sociaux escomptés chez les plus performantes des débutantes sont l'habileté de négociation, la défense de ses droits, le refus des demandes déraisonnables. Au début de sa vie professionnelle, la débutante dispose de peu de marge de manoeuvre pour négocier avec les clients qu'elle sert. Les prix sont parfois négociables à la baisse dans la vente de certains produits et services dans certains établissements, mais cela est généralement assujetti à des autorisations préalables. Le droit de négocier est reconnu comme un des avantages des plus expérimentés des travailleurs. La débutante est censée se conformer aux prix, aux produits et services et se contenter de montrer qu'elle peut performer. C'est d'ailleurs sur la base d'un certain niveau de rendement que le jugement est porté concernant l'ouverture du droit à la négociation. L'acceptation de propositions d'augmentation de marge de manoeuvre et d'augmentation salariale est donc le privilège de celles qui ont acquis une certaine expérience et maintenu une croissance de leur volume.

> Quand elle a confiance en elle et qu'il y a un bon *repeat* sur le travail... tout ça mis ensemble... elle peut venir me parler, commencer à négocier son augmentation. (gérante, salon de coiffure)

> T'as beau vouloir négocier pour améliorer ton sort, il faut que tu me prouves que tu augmentes rapidement ton chiffre d'affaires et que tu connais pas mal les trucs du métier. (gérant, vente au détail)

Le mot négociation est donc perçu comme représentant une demande d'amélioration du salaire, laquelle amélioration est liée à l'investissement personnel croissant de la débutante et, en quelque sorte, à la démonstration du mérite qu'elle revendique. Quand les ressources de la débutante sont minimes, le pouvoir de négociation de celle-ci est faible. Le jour où des réserves d'habiletés techniques et sociales sont constituées, le champ de la négociation pourra s'étendre de la revendication salariale à la possibilité de

négocier ou de donner l'illusion qu'il y a négociation avec le client. Quant à la possibilité de négocier avec les collègues, elle est centrée sur les occasions d'apprentissage, lesquelles occasions sont échangées contre des petits services ou de l'entraide occasionnelle entre collègues.

> T'es disposé à montrer des trucs du métier à celle qui te rend service de temps en temps, surtout s'il y a un *rush*. (collègue, salon de coiffure)

Les collègues de la débutante reconnaissent le besoin de la débutante de se négocier des occasions d'apprendre en l'absence de modalités formelles d'apprentissage avec un mentor. Ils s'attendent à cette demande de la débutante.

Concernant les demandes déraisonnables, les agents d'insertion considèrent que la seule source possible de telles demandes provient de certains clients. Le client impoli, vulgaire ou «qui bave» est jugé déraisonnable. L'on s'attend à ce que la novice s'organise pour maîtriser ce type de situation en répondant clairement, mais poliment au client.

> Ça va arriver des fois que la fille va se faire faire des propositions, des avances, même des obscénités. C'est à elle seule de dire non à ça, mais y'a des manières de le faire. Quand t'es une personnalité qui s'en laisse pas imposer, t'as pas de problème. (collègue, restaurant)

Une autre série d'attentes concerne la compétence à résister au stress. Cette compétence se veut représentée dans la capacité de la novice à se contenter de ce qui lui est offert sans qu'elle ait à se plaindre. L'on s'attend à ce qu'elle accepte son statut de débutante qui doit faire ses preuves sans se plaindre du sort qui lui est réservé. Toute plainte est jugée déplacée.

> Le comportement déplaisant par excellence c'est celui de la fille qui débute ici et qui a le culot de se plaindre d'être débutante. (gérant, vente au détail)

> Tu lui fais déjà une faveur en la prenant, pourquoi y faudrait que tu acceptes qu'elle se plaigne, même poliment. (gérant, restaurant)

> Par contre, l'on espère qu'elle réponde positivement à une plainte venant de l'organisation.

> Quand tu fais tes débuts en quelque part, il te faut accepter les blâmes des autres, c'est normal. (gérant, vente au détail)

Ce comportement souhaité revient à celui d'accepter ou de montrer que l'on accepte de se laisser convaincre des torts inhérents à sa condition de néophyte. Les états d'âme de celle qui fait ses premières armes n'amoindrissent pas les attentes. Les situations rencontrées par la jeune aspirante à l'insertion sont jugées de son ressort exclusif, même si cela génère de l'embarras, un sentiment d'abandon, de faillite personnelle ou de culpabilité. Cela fait partie, aux dires des collègues et patrons, des dimensions incontournables de l'expérimentation pour toute personne en cheminement d'insertion.

> C'est jamais facile de commencer à travailler, c'est toujours à la fois emballant et décevant, en tout cas, c'est rarement simple. Les meilleures candidates pour faire partie de la place, ce sont celles qui passent à travers les difficultés. (collègue, salon de coiffure)

Les organisations ne se sentent pas responsables de quoi que ce soit; c'est toujours la faute à la personnalité déficiente ou non appropriée.

> Tolérer des situations stressantes, c'est pas donné à toutes les filles. C'est là que tu vois si sa personnalité est à la hauteur des situations, si elle va faire l'affaire longtemps. (collègue, restaurant)

La tolérance est exigée, peu importe la source du stress, peu importe qu'elle émane de paroles ou gestes du client, du collègue ou du patron, ce qui compte c'est qu'elle soit gérée en douceur.

Une dernière série de compétences souhaitées chez les nouvelles arrivées concerne les actions stratégiques. Elles incluent diverses sous-catégories, dont la capacité de décider par soi-même d'agir, celle d'évaluer soi-même ce qui cause problème, celle de se fixer personnellement un but, celle de cueillir de l'information, celle de travailler sur le problème le plus important et de prendre les décisions appropriées. Toutes ces expectatives attribuent aux jeunes débutantes le fardeau de la preuve de cette capacité qu'elles sont censées avoir.

> Des fois, tu te trouves devant des besoins qui sont pas faciles à identifier chez ton client; il y a des moyens pour l'amener à se préciser puis pour la débutante, à se décider de passer à l'action, essayer quelque chose, la bonne stratégie à prendre. (collègue, salon de coiffure)

> Ta nouvelle, elle devrait connaître quoi faire avec le client sans avoir à le demander continuellement. C'est signe qu'elle a confiance en elle si elle fait toute seule ce qu'elle est supposée faire toute seule. (collègue, vente au détail)

> Celle qui me demande tout le temps si elle est correcte, si elle peut faire ça, si elle pourrait pas se prendre autrement... celle-là, elle a pas ce qu'y faut pour travailler avec le public; sa technique peut être bonne, mais sa personnalité l'est pas. (collègue, vente au détail)

S'afficher capable de décider seule, voilà une qualité attendue car celle qui ne procède pas ainsi est considérée comme dérangeante, comme une personne qui doute d'elle-même, qui ne pourra pas survivre aux demandes constantes d'actions rapides et affirmatives.

Le diagnostic du besoin ou problème exprimé par le client s'inscrit dans la même capacité attendue de faire par soi-même. Le diagnostic du besoin se doit d'être approprié et centré sur la volonté de la jeune à atteindre l'objectif commun à l'organisation et à elle-même, celui de vendre un produit ou un service.

> Vendre, vendre, avoir des clients qui reviennent, des clients satisfaits, c'est à ça qu'elle doit toujours penser. Quand elle sait ce que le client veut, le tour est presque joué, d'autant plus qu'elle le sait en le voyant rentrer à quel type de client elle aura à faire.
>
> Plus elle aura de clients, plus elle deviendra efficace, plus les profits seront élevés pour nous deux.

Mais ce diagnostic est rarement précisé. Soit qu'il relève d'un apprentissage-maison de courte durée, soit qu'il est censé être naturel chez celle qui doit en manifester les capacités.

> Ce sont des trucs que tu apprends lors des stages de formation qui ont lieu deux fois par année dans la région... (gérant, vente au détail)
>
> Il y a des gens qui seront jamais capables de comprendre ce que veut le client et comment faire pour aligner son goût avec ce qu'on peut lui donner; par contre, il y a des gens qui l'ont naturellement. (gérant, salon de coiffure)

La capacité supposée innée ou acquise de poser un diagnostic suppose celle de la cueillette d'information auprès du client. Ici, c'est la capacité d'écoute attentive et d'attention privilégiée qui est escomptée. Les informations minimales obtenues doivent être complétées par un questionnement judicieux de la part de la débutante. Ce questionnement doit permettre de donner le sentiment au client que l'on veut vraiment lui rendre service.

> Tu vois si elle questionne et si elle a l'air d'écouter, d'être attentive au client. Faut qu'elle donne l'idée au client qu'elle est à son service et qu'elle va lui donner ce qu'il cherche. (collègue, salon de coiffure)
>
> Le client, lui, il sait pas que la fille, elle, elle doit tout faire pour transformer le client en acheteur, tout faire pour lui porter attention... Toi, comme patron, tu le vois si la fille est capable de faire ça. (gérant, vente au détail)

Les stratégies ou stratagèmes de la communication persuasive[12] avec les clients reposent essentiellement sur cinq étapes successives. L'on s'attend à ce que la débutante s'y conforme là où ces étapes ont été enseignées formellement ou qu'elle les développe intuitivement là où c'est par essai et erreur que la novice fait ses apprentissages. Les cinq étapes que sont généralement censées suivre les débutantes sont les suivantes:

> ... 1° se montrer crédible quand elle établit son premier contact amical avec le client; 2° amasser des informations sur les besoins et problèmes du client; 3° suggérer le produit qui répond au besoin ou problème, c'est l'aspect stratégique; 4° présenter les caractéristiques techniques du produit en soulignant que c'est ce qui se rapproche le plus de ce que veut le client, les points forts du produit doivent être soulignés et comparés avec d'autres produits; 5° obtenir le consentement du client en l'amenant à prendre des petites décisions graduellement pour que ça devienne comme naturel de dire oui pour l'achat final. J'ai travaillé comme gérant dans trois autres commerces au détail et c'est comme ça tout le temps. (gérant, vente au détail)

> Tu te vends, tu vends un service, faut toujours penser à ça et suivre dans ta tête les étapes; d'abord accueillir le client en lui portant la plus grande attention possible, lui parler de ce qu'il aimerait avoir, lui offrir ce qu'il veut et peut-être des petits suppléments, le complimenter sur son choix, l'inviter à revenir. C'est important de faire ça pour créer le goût de revenir pour le client. (gérante, salon de coiffure)

> Quand une fille commence chez nous, elle est invitée à suivre une certaine séquence de comportements sociaux avec les clients, du type comment les accueillir, prendre sa commande, suggérer un ajout, préparer et présenter sa commande selon les normes de présentation qu'on veut voir suivre, demander si le

---

12 La communication persuasive est une façon de nommer le processus qui est central dans l'organisation de l'activité principale de la jeune commerçante. Le processus sera décrit et révélé dans sa dimension stratégique dans le chapitre suivant.

> client est satisfait, puis l'inviter à revenir après l'avoir remercié d'être venu. (gérant, restaurant)

La dimension stratégique[13] est du ressort de la débutante car elle connaît les étapes habituelles à suivre pour atteindre le but visé, c'est-à-dire rendre service au client et créer le goût de revenir, elle doit utiliser sa connaissance du client et les moyens appropriés pour réussir son intervention. La débutante est censée avoir la stratégie et elle doit manifester une grande capacité d'ajustement aux situations.

> La débutante qui a du potentiel, tu le vois si elle est capable d'être flexible, mais stratégique; si elle impressionne pas et qu'elle s'en rend compte, elle doit modifier sa présentation rapidement; si elle ne persuade pas son client, elle doit changer son plan, changer sa façon de parler au client, peut-être son message. Si elle fait pas tout ça, elle nous fait perdre un client qui pourrait être payant et un *repeat* intéressant. (gérant, salon de coiffure)

Mais celle qui commence est rarement supervisée concernant les habiletés d'ajustement stratégique; par conséquent, c'est elle qui doit faire la preuve, par son rendement, qu'elle maîtrise les habiletés espérées. Si son rendement est jugé stagnant ou mauvais, alors il y aura peut-être discussion sur la façon de s'y prendre au plan des relations sociales avec les clients, à savoir comment elle s'y prend lors de son premier contact avec le client, lors de la poursuite de la relation, de sa perturbation, et possiblement de son renouvellement.

Pour celle qui commence à travailler, il y a confrontation de tant d'attentes et de réactions diverses, méconnues et surprenantes. Comment celles qui vont réussir à donner du sens à tout cela vont-elles s'y prendre?

---

13 La stratégie ou tactique se construit au cours du travail interactif en modifiant, selon la façon dont les événements surgissent ou dont les informations sont reçues, la conduite de l'action envisagée.

7. CONCLUSION

Tant d'événements et de situations semblent surprendre et décevoir les nouveaux arrivants. Les attentes sont parfois si éloignées entre les parties qu'il semble difficile de donner sens à la vie professionnelle, à un exercice où les incertitudes sont multiples, où les surprises se succèdent à un rythme accéléré. Une quantité considérable d'apprentissages de toutes sortes semble se dresser devant soi. Le quotidien dans le monde du travail apparaît de plus en plus complexe et difficile. Non seulement faut-il transiger avec des gens jamais rencontrés auparavant et s'ajuster à des circonstances qui changent constamment, mais en plus, il faut donner sens aux comportements nouveaux rencontrés au travail. Du point de vue de la débutante, la marge d'erreur n'est pas évidente, l'erreur comportementale tolérée est plus ou moins connue.

Lors de l'entrée dans le monde du travail, la débutante est confrontée dès les premiers jours avec des expériences qui font qu'elle est surprise, parfois même choquée par la nature du changement qu'elle constate. À l'émerveillement qui accompagne la découverte de la nouveauté se substitue rapidement une certaine prise de conscience du changement opéré: embauche à l'essai, nouveaux lieux géographiques, titre avec un salaire, description de tâches plus ou moins claire... Ce changement pour une personne qui commence à travailler introduit une prise de conscience de certaines attentes et exigences qu'un milieu de travail lui transmet progressivement au plan de sa position sociale dans l'organisation ainsi qu'au plan de son identité professionnelle en formation.

La transformation au plan du statut (d'étudiant à travailleur) se perçoit au niveau de l'écart des conditions de travail et de vie entre l'univers scolaire et l'univers au travail: la discipline est plus grande, les horaires sont plus stricts et le rapport avec les collègues est différent.

La novice sera soit apprentie ou immédiatement en exercice comme débutante à l'essai, avec plus ou moins de supervision d'un supérieur ou d'un collègue assigné pour contrôler l'apprentissage et le rendement. La conformité/non-conformité aux exigences implicites/explicites de

l'organisation servira d'indice à l'évaluation de la recrue. La jeune devra savoir comment accomplir les tâches qui lui sont assignées dans la position qu'elle occupe. Cette position, quoiqu'elle permette d'être officiellement insérée dans l'organisation, ne donne pas accès immédiatement à ce qu'il est convenu d'appeler la culture du milieu de travail et la connaissance des réseaux d'influence à l'oeuvre quotidiennement.

Les attentes des débutants et des organisations se confirment/s'infirment lors de cette phase d'entrée. L'écart entre les anticipations du jeune et les expériences qu'il est appelé à connaître représente une surprise face à la réalité. Cette surprise peut s'avérer agréable ou désagréable. Elle peut concerner l'emploi, l'entreprise ou encore le sentiment d'inconfort du jeune. Au plan de la surprise associée à l'emploi, l'on retrouve: 1° le constat de la coexistence des tâches insignifiantes/intéressantes, secondaires/centrales, physiquement exigeantes/faciles; 2° le caractère probatoire à durée variable/ fixe du travail.

L'entreprise, pour sa part, surprend le jeune au plan de l'étendue du contrôle social qu'elle exerce sur ses membres: ponctualité, tenue vestimentaire appropriée, rendement escompté en fonction du souci manifeste de rentabilité et de profitabilité. Le contrôle exercé par l'organisation permet au novice de prendre conscience graduellement de ce qui est récompensé, puni et renforcé de son comportement social utilitaire.

Quant à l'inconfort du jeune débutant, il est associé à sa prise de conscience qu'il est «sur le qui vive» lors de son entrée car il n'est pas encore considéré crédible, digne de confiance, loyal, par les autres membres de l'organisation. Il n'a pas encore eu l'occasion de développer une façade affable, le cynisme propre à la culture du milieu, une démonstration claire de sa volonté de jouer le jeu. Il n'a pas eu l'occasion de se voir testé formellement et informellement au plan des habiletés, intérêts et valeurs avant de recevoir le statut de membre accepté par le milieu. Cette acceptation lui donnera accès aux secrets du milieu, au double langage du milieu, à la découverte des normes et conduites jugées moralement acceptables par le groupe de travail.

Non seulement les anticipations peuvent porter sur différents sujets, mais elles peuvent être conscientes/inconscientes, sous-entendues/émergentes, sous-estimées/surestimées. L'analyse des combinaisons possibles des formes de surprise vécues se présente de la façon suivante:

1° Celles qui risquent de se manifester lorsque les attentes vis-à-vis l'emploi ne sont pas remplies (beaucoup de tâches répétitives, simples et mineures).
2° Celles qui se produisent quand des espoirs inconscients concernant les tâches ne sont pas comblés, ou encore que des aspects spécifiques de l'emploi ne sont pas anticipés (la climatisation/non-climatisation des lieux de travail, l'absence/présence de fenêtres, la valorisation/ dévalorisation interne de certaines tâches).
3° Celles qui se produisent lors de la rencontre avec la réalité du monde du travail lorsque les attentes conscientes/inconscientes à propos de soi ne sont pas comblées (un débutant pouvait s'imaginer qu'il voulait un travail créateur et responsable et se rendre compte qu'il ne veut pas créer autant que cela, ni être si autonome).
4° Une autre forme de surprise émane de la difficulté de prévoir correctement des réactions face à une expérience particulière (conscience de la longueur des journées, mais inconscience des conséquences physiologiques, colère face à une situation inattendue).
5° Une autre source d'étonnement provient des postulats culturels que font les débutants. Leur conception du monde du travail, et plus spécifiquement de l'organisation où ils commencent à travailler, peut leur sembler une conception que les autres membres partageront nécessairement et implicitement. Les interactions avec les divers agents d'insertion susciteront un constat de divergence/convergence de postulats ne pouvant laisser le jeune indifférent.

Le débutant est surpris par la distance du rapport entre ses attentes et la réalité du monde du travail. Ses valeurs personnelles sont en conflit/harmonie avec les exigences du milieu. Il entre dans un univers où celui qui l'embauche (à l'essai) s'attend à ce qu'il se conforme à l'image qu'il a des comportements désirables, souhaitables.

Les expectatives comportementales de l'employeur sont implicites/explicites, conscientes/inconscientes. Il apparaît que la base de la confiance qui va faire que l'employeur va accepter de faire passer le jeune d'apprenti ou débutant en probation à travailleur régulier repose:

1° sur la capacité du jeune à répondre aux attentes explicitement formulées (manuels de procédures, règlements écrits, rencontres d'orientation, sessions d'endoctrinement, supervision...);
2° et surtout aux attentes implicites, non expressément communiquées.

Cela suppose que le jeune possède ou développe rapidement la capacité de deviner ce qu'on attend de lui. L'apprentissage conséquent en est un d'essais-erreurs ou associé à une forme de modelage sur un collègue expérimenté par opposition à un apprentissage formel à l'aide de manuels de formation, de sessions de formation ou d'assignation à un maître (maître/apprenti).

Les anticipations de l'organisation concernant la maîtrise des habiletés techniques supposent que le débutant fait preuve d'une acquisition visible (tactique de visibilité), sur les lieux de travail, des connaissances techniques matérielles requises (vocabulaire associé au matériel/produit, fonctionnement du matériel/produit). Ces auto-acquisitions se font durant les moments improductifs ou jugés tels par l'employeur (ex. en l'absence de clients...). Pour l'employeur, cette visibilité spécifique témoigne de la volonté du débutant à apprendre. Le jeune qui questionne beaucoup patron et collègues est particulièrement bien vu et exprime aux yeux de l'employeur un intérêt manifeste pour son insertion. Côté auto-apprentissage technique immatériel (apprentissage des stratégies et tactiques sociales pour vendre un produit ou une idée), la démonstration de visibilité reçoit la même attention et est l'objet du même espoir de manifestation émergente et non sollicitée.

Les habiletés sociales requises par l'organisation sont, de l'avis de tous les acteurs concernés, apprises en dehors du cursus scolaire. Le débutant est généralement présocialisé à certains comportements sociaux de base (sourire, se présenter, porter attention) qui seront utilisés stratégiquement lors des apports quotidiens et instrumentaux avec les patrons, collègues et

clients. Les habiletés sociales de base s'avéreront rapidement insuffisantes, d'où l'apprentissage graduel d'habiletés stratégiques de vente de soi, de persuasion, d'influence, de négociation lors des interactions sociales (avec les employeurs, collègues et clients) au travail. Les employeurs s'attendent à ce que les débutants expriment ces habiletés sociales sans qu'elles soient justifiées. Ils jugent désirable le jeune qui exprime spontanément les habiletés sociales qui correspondent aux intérêts de l'organisation.

Surpris par l'incapacité de beaucoup de débutants à découvrir seuls ce que l'on attend d'eux (capacité d'anticiper des besoins, d'entretenir la propreté des lieux, de servir les supérieurs et les collègues et de collaborer avec eux...), nombre d'employeurs ont recours aux postulats contradictoires et simplificateurs de la débrouillardise (qui veut peut) et de la personnalité innée («tu l'as ou tu l'as pas») afin de donner du sens à cette déception. Ceux des employeurs qui rejettent l'alternative simplificatrice entre un innéisme selon lequel le novice n'apprend que ce qu'il connaît déjà et un «acquisitionnisme» selon lequel seule l'expérience peut l'instruire, vont croire aux vertus de la socialisation organisatrice et formatrice au travail, d'où une conception de l'apprentissage interactif entre l'inné/acquis/construit et l'adoption conséquente de stratégies clarificatrices de socialisation organisationnelle (formation spécifique des débutantes aux tâches et à la culture du milieu de travail).

Il ressort des considérations précédentes que la réduction apparente des écarts entre les attentes respectives des parties se réalise par l'intermédiaire d'une clarification des expectatives et d'un alignement comportemental stratégique. C'est ici que du point de vue de l'acteur (la débutante), il doit y avoir une certaine production de sens.

Pour comprendre comment peut être créé et maintenu le sens nécessaire à l'insertion dans un milieu de travail, il faut maintenant interroger la réalité telle que perçue et vécue par les débutantes et se questionner, non seulement sur ce qui entre dans cette production de sens, mais aussi par quel processus se construit le dit sens, car le choix de mise en rapport dialectique des divers acteurs de l'insertion et de leurs influences respectives s'inscrit dans la

recherche du ou des processus socio-psychologiques recherchés. Par définition, le ou les processus sur lesquels porte notre attention sont de l'ordre des processus liés à l'action ou à la performance des jeunes en cheminement d'intégration au travail. Dans le chapitre qui suit, nous examinerons comment le sens se construit dans la perspective d'un processus interactif émergeant du vécu professionnel des jeunes débutantes.

Chapitre IV :

Fabrication de sens

1. INTRODUCTION

L'étude des attentes a montré que la performance[1] du jeune, mettant en action ses habiletés techniques et sociales, est centrale dans la découverte des processus émergents, des interactions avec les clients et les collègues. Les attentes des jeunes confrontées à celles des collègues et patrons à l'occasion de l'accomplissement de leurs tâches, non seulement indiquent des divergences de vue, mais aussi contribuent à modifier la perception initiale des débutantes. Le contraste constaté par la novice entre le milieu scolaire et le milieu de travail, qui se traduit par certaines inquiétudes (surprises) quant à sa propre capacité de devenir insérée dans ce milieu, ne peut durer sans compromettre le passage de l'un à l'autre milieu. Ce qui préoccupe la débutante, c'est comment faire pour répondre aux attentes qu'elle croit important de combler. Il n'y a que les situations concrètes de travail pour donner sens à ce que vit la débutante. Le *pattern* interactif des relations sociales avec les clients occupe la majeure partie de l'investissement professionnel; la probabilité est grande d'y trouver le terrain propice à l'interprétation de la situation propre à une nouvelle recrue en rapport avec la façon dont elle devrait réagir. Comment donc arrivera-t-elle à partager le sens de ses gestes professionnels de novice avec ceux de ses collègues et patrons? Tout un courant de littérature appliquée à des situations de travail où coexistent novices et personnes expérimentées dans le domaine de la vente personnelle et de la psychologie de la vente s'est attardé à comprendre, à partir d'observations sur ce terrain, ce qui pouvait distinguer la performance des deux catégories d'acteurs.[2] Ce qui fut découvert, c'est que l'écart entre les deux est attribuable à la capacité de la personne expérimentée de catégoriser la situation de vente en mémoire, sur la base de la similitude avec des situations antérieures. Par la suite, elle extrait de sa mémoire les approches de vente pour négocier à son avantage une transaction stratégique avec les clients d'une catégorie donnée, c'est-à-dire qu'elle utilisera la procédure appropriée pour réaliser la vente. De plus, la personne expérimentée aura tendance à s'informer des caractéristiques spécifiques du client

---

1 Cette notion réfère ici aux actes et comportements observables des novices en situation de travail effectif.

2 N.M. Bengle, «La place des novices dans la littérature du monde des affaires», Cahiers du CRO, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, février 1989, 25 p.

et de sa demande et non à vendre les seules caractéristiques du service ou du produit. La maîtrise d'un répertoire de stratégies de vente lié à des catégories situationnelles de vente devient un objectif (but) à atteindre et tend à assurer la reconnaissance, par le milieu de travail, de la capacité d'influencer une relation instrumentale à la vente elle-même. L'apprentissage et l'expérimentation des stratégies donneront donc sens à la performance de la débutante oeuvrant en ce contexte marchand de l'activité de travail.

La première partie du chapitre qui suit tentera de décrire le processus socio-psychologique de production de sens rattaché à l'accomplissement du travail, en dégageant les dimensions (propriétés) de ce processus. Dans la seconde partie de ce chapitre, nous examinerons le processus émergeant de l'interaction avec les collègues et patrons en rapport avec l'accomplissement des tâches de la novice.

2. INTERACTION AVEC LES CLIENTS: PROCESSUS DE PRODUCTION DE CLIENTÈLE

La préoccupation première de la jeune débutante concerne généralement son rapport avec le client, et particulièrement sa capacité à interagir en mettant à contribution ses habiletés techniques et sociales. L'implication de la débutante passe par l'acquisition, le déploiement et la reconnaissance de ses capacités techniques et sociales. Pour illustrer l'importance[3], l'imbrication, l'interdépendance et la dialogique interactive entre les deux séries d'habiletés, l'analyse des entrevues en coiffure sera utilisée pour permettre au lecteur de saisir l'émergence du premier processus (lié à la fabrication de sens) découvert et ses propriétés: la planification de l'interaction (stratégies d'acquisition de clientèles), la préparation du terrain (gestion du premier contact), la construction de l'interaction (tactiques de réciprocité, d'évitement des conflits), l'obtention d'informations (tactique de cueillette d'informations pour la catégorisation des besoins), la persuasion (tactiques

---

3 Le choix des entrevues réalisées dans le champ professionnel de la coiffure pour montrer l'émergence d'un processus est attribuable au choix du chercheur. C'est un processus dont la récurrence des composantes a été confirmée par voie de saturation catégorielle dans le champ de la restauration et de la vente au détail.

de vente d'expertise, d'ajout de service, d'indispensabilité), le travail d'anticipation du prochain rendez-vous (tactiques de sollicitude) et les ajustements continuels (tactiques de correction des étapes en cours d'action), etc.

2.1 Apprentissage

L'apprentissage des relations avec le client s'effectue généralement sur les lieux du travail. Les cours dispensés dans les écoles de coiffure permettent d'acquérir des connaissances théoriques et d'expérimenter passablement les habiletés techniques requises auprès d'une population[4] se portant volontaire pour ce genre d'exercice. Les tâches que sont censés pouvoir effectuer les diplômés en coiffure sont le traitement des cheveux et du cuir chevelu, la coupe des cheveux, la formation de la coiffure à la chaleur et à l'aide de produits chimiques ainsi que la coloration.

Au plan des habiletés sociales nécessaires pour entretenir des relations avec la clientèle, l'école laisse à la future coiffeuse le soin de découvrir, développer et utiliser les habiletés requises. Parmi les habiletés identifiées par les coiffeuses débutantes, l'on retrouve: être souriante, soigner son apparence, être capable d'écouter le client, commencer une conversation avec le client, poursuivre une conversation, terminer une conversation, se présenter au client, le remercier, lui faire un compliment, recevoir un compliment du client, s'excuser, éviter les problèmes, lui faire exprimer ses besoins, composer avec l'expression de ses besoins, répondre à la taquinerie du client, répondre à l'échec, répondre à la colère, persuader le client, négocier, refuser une demande déraisonnable, résoudre un problème, contrôler son agressivité.

Ces habiletés n'étant pas enseignées, c'est par essais et erreurs et échanges avec les autres[5] qu'il y a graduellement assimilation. Cette assimilation

---

4 La population recrutée pour servir de modèle pour l'acquisition des habiletés techniques des débutantes est composée de gens économiquement défavorisés et de personnes âgées.

5 Le modelage suite à l'observation des autres caractérise l'apprentissage des habiletés sociales des coiffeuses, aux dires des collègues et patrons de salon. Les coiffeuses travaillent les unes à côté des autres, échangent et s'entraident souvent au plan technique et social.

n'est pas toujours consciente car certaines habiletés sont courantes et servent dans les interactions quotidiennes en dehors des lieux du travail. Quant au fait que certaines habiletés peuvent être utilisées pour manipuler un client, cela semble invraisemblable[6] aux yeux des coiffeuses.

Toutes les habiletés sociales des coiffeuses sont centrées sur le client et organisées autour de l'acquisition et de la conservation du client.

2.2 Acquisition de la clientèle (relation)

Pour obtenir des clients, la coiffeuse doit compter sur une promotion organisationnelle et personnelle du service. L'organisation utilisera, en plus de l'affichage permanent de sa raison sociale, la publicité occasionnelle dans les médias, dans les lieux publics et parfois sur des véhicules de transport public. Cette visibilité est stratégiquement planifiée pour créer, consolider ou accroître la clientèle d'un salon. Les thèmes promus varieront selon le but spécifique visé. Ainsi, les mois à faible fréquentation font appel à des spéciaux du mois, les journées à faible fréquentation à des spéciaux du mardi et mercredi. Lorsqu'une ou plusieurs catégories d'âge manquent à l'appel, il y a les demi-prix pour les enfants et le troisième âge, 20 à 50% d'escompte pour les étudiants. À l'approche d'une fête commerciale, telle la Saint-Valentin, la publicité se fera presque un mois à l'avance, tout comme pour la rentrée scolaire, question de répartir la nouvelle clientèle. Le dernier venu des thèmes incorpore l'atout technologique.

> Karl: ordinateur beauté; ordinateur voué à la coupe et à la coiffure idéale. Possède en mémoire plus de 600 modèles que vous pourrez visualiser. Infaillible, répond aux exigences les plus précises des stylistes-visagistes. Ne tardez plus à confier votre beauté à Karl. (Coup de peigne, automne 1986, p. 89)

Les clientèles nouvelles ainsi acquises fournissent à un salon le volume qui permet aux débutantes de mettre à l'épreuve leurs habiletés techniques et sociales, car une fois les plus expérimentées surchargées de clients, le

---

6 Pourtant, elles reconnaissent qu'elles utilisent des tactiques, mais elles considèrent qu'elles font leur travail, sans plus.

débordement se fait par ordre inverse d'ancienneté, la plus jeune profitant des surplus de clientèle des plus anciennes.

Le coût de la publicité stratégique et occasionnelle étant relativement élevé, ce sont les gros salons qui vont utiliser ce moyen. Les petits se contenteront d'annoncer dans l'hebdomadaire local et de façon plus permanente en affichant devant leur salon ou salon-résidence.

> Au plan de la promotion individuelle, c'est la carte d'affaire qui sert de support publicitaire; elle est distribuée à proximité du salon et de préférence dans un commerce à forte densité de population en transit: restaurant, dépanneur, fleuriste, épicerie...
>
> Pour te faire connaître, faut laisser ta carte d'affaire un peu partout et contacter les amis.
>
> Y'a des clients qui me disent, j'ai pris ta carte chez Jerry Pizzeria; je l'ai vue chez Provigo.
>
> Des fois, tu profites du trop grand nombre de clientes d'un coiffeur. Si t'es correct avec, y va t'en refiler quelques-unes.

Lorsqu'une coiffeuse (ou un coiffeur) expérimentée s'absente pour une plus ou moins longue période, il y a une possibilité de transfert permanent de clientèle vers la débutante. La maladie, les accidents, une grossesse, des vacances prolongées sont de bonnes raisons pour s'absenter, mais en sont aussi d'excellentes pour prendre soin de référer temporairement sa clientèle afin de ne pas la perdre complètement.

La coiffeuse expérimentée peut aussi quitter pour exercer son métier dans un autre salon ou abandonner le métier. Dans le premier cas, si elle ne prend pas soin de conserver les noms et adresses de ses clientes et clients, elle verra sa clientèle dans l'impossibilité de la retracer (à moins qu'elle publicise son nouveau lieu de travail par la voie des journaux). Le salon qu'elle quitte pourra redistribuer sa clientèle, ce qui peut aider une débutante à accroître la sienne. Dans le second cas, tout comme pour celui du décès de la coiffeuse, il y aura à nouveau redistribution de clientèle.

En ce qui concerne l'obtention de clientèle dans les petits salons par rapport aux plus grands, mentionnons que la différence majeure se situe au plan du lieu d'exercice. Le grand salon se situant là où il y a beaucoup de passants, les débutantes y puiseront l'essentiel de leur première clientèle. Dans le petit salon, c'est beaucoup plus le réseau de connaissances, le bouche à oreille et le surplus de clientèle qui risque d'être la dynamique propre à la taille de cette organisation; le temps d'acquisition sera vraisemblablement plus long dans ce dernier cas, mais la récurrence de la clientèle sera possiblement plus grande.

2.3 Structuration d'un rapport d'influence: maintien et poursuite de l'interaction

Une fois la clientèle trouvée, la coiffeuse doit utiliser les techniques appropriées pour établir et contrôler la relation avec le client. Habituellement, ces techniques sont utilisées graduellement (généralement dans l'ordre présenté ci-dessous). Les étapes de la structuration des interactions prennent la forme d'un processus à plusieurs stades: établir le rapport avec le client, collecter et échanger des informations, proposer ou suggérer des alternatives, obtenir l'assentiment du client, travailler les bases de la prochaine relation.

Nous décrirons dans les pages suivantes les tactiques employées à chacune des étapes ainsi que la variabilité et la permutabilité des étapes car les stades identifiés suite à la codification et à la classification des données d'entrevues ne permettent pas de dire que les coiffeuses cultivent leur clientèle en ayant recours à des tactiques séquentiellement organisées. Dans les faits, les étapes n'illustrent que des changements dans les buts, les tactiques et activités des acteurs tout au long de l'entretien de la relation.

Les premiers moments de **l'établissement du rapport** sont consacrés à créer une atmosphère chaleureuse et amicale. L'accueil est enthousiaste, le sourire familier, ce qu'il faut pour prédisposer à un service personnalisé. Dès l'arrivée du client, celui-ci est invité, après vérification du rendez-vous avec la réceptionniste, à attendre la coiffeuse identifiée par son prénom. Si la réceptionniste n'invite pas le client à déposer son manteau au vestiaire, elle

le fera elle-même, le demandera à une assistante ou à la coiffeuse assignée au client. Pour certaines, il y a déjà matière à formation de l'impression.

> Moi, je préfère aller chercher son manteau que je mets sur un support dans le vestiaire. Si la personne refuse, ça veut peut-être dire qu'y veut pas trop trop qu'on s'occupe de lui. Faut faire attention pour avoir sa confiance. En lui lavant la tête, j'va pouvoir le vérifier.

> Le bonjour est important en entrant, un contact même si ça *rush*, tu salues en entrant et tu dis: «Quelqu'un s'est occupé de votre manteau?» Si y dit non, tu le fais, si y dit oui, tu dis que t'en as pour trois à cinq minutes avec ton client pis tu vas aller le voir tout de suite. Faut que tu lui portes attention quoi!

Lorsqu'il y a retard dans l'exécution des tâches au-delà des périodes prévues, le client est prévenu par la coiffeuse, on lui offrira peut-être le café, des revues, ou de revenir un peu plus tard... et pourquoi pas «en profiter pour magasiner autour».

Exceptionnellement, la coiffeuse qui devance son temps d'exécution des tâches prévues à l'horaire prendra le temps de s'asseoir avec la nouvelle cliente.

> Quand c'est une nouvelle cliente, je vais m'asseoir avec et je lui demande ce qu'elle veut, si c'est pour une coupe, je lui propose déjà quelque chose en soulignant qu'y faut tenir compte de la forme du visage. Déjà, tu vois si elle est influençable ou pas. Ça donne une idée.

Le fait de parler de morphologie du visage, du type de nuque, de la couleur des yeux, de la longueur et de la forme des oreilles, du type de front, de la texture des cheveux..., cela donne au client le sentiment qu'il est en présence d'une professionnelle de la coiffure, d'une personne possédant une expertise technique.

> Faut regarder comment la personne est habillée; c'est une permière perception. Après, je lui dis un beau bonjour, je lui demande son prénom et son nom et pis j'y demande de me suivre. Avant d'y laver la tête, je fais mon diagnostic technique pour rassurer mon client; vous avez un visage pour tel type de coupe, votre nuque devrait être plus dégagée, votre cheveu doit casser souvent, faudrait peut-être couper plus court...
>
> Avant même d'asseoir mon client sur ma chaise, je lui fais comprendre que c'est moi l'experte en coiffure. Je lui passe quelques remarques gentilles sur ses cheveux puis après je lui demande ce qu'il veut. Après ça, je lui lave la tête et pis je lui parle mon langage: morphologie du visage, du cou, cheveux gras, cheveux secs, les maladies du cuir chevelu.

Moi, ça me donne confiance comme jeune coiffeuse de montrer que j'ai une formation en coiffure. Si quelqu'un a l'air pas confiant, je lui dis que c'est quelque chose sur mesure qu'il faut lui faire, respecter les formes de son visage. Faut que le client sache que tu vas respecter les règles de l'art de la coiffure.

Puisque la coiffeuse veut rendre son client à l'aise tout en lui montrant plus ou moins directement son expertise, elle entamera la conversation, question de «briser la glace», en parlant d'actualité, de température, de vacances, de travail. Cette amorce de conversation de nature sociale vise à trouver un dénominateur commun permettant au client de s'identifier à quelque chose de connu alors qu'il se retrouve en contact avec une personne qu'il ne connaît pas. En utilisant un type de registre étendu de conversation, c'est difficile de ne pas trouver un point d'ancrage. La conversation se focalisera tranquillement selon l'orientation des questions de la coiffeuse; elle obtiendra plus d'informations en demandant subtilement plus de détails ou en laissant parler le client. En faisant jaser le client, il y a collecte et par la suite échange d'informations afin de connaître les valeurs, les goûts et les besoins du client en rapport avec le service à dispenser.

L'échange d'informations sur les besoins du client permet d'établir et de présenter les limites au changement à produire ainsi que la marge de manoeuvre de la coiffeuse.

> Il faut avoir beaucoup de jugement. C'est la cliente qui va te donner les idées. Il faut donc qu'elle parle si tu veux savoir ce que tu peux faire ou ne pas faire.
>
> Certains voudront pas de shampoing et pas de séchage au séchoir pour couper le prix, c'est que leur budget est serré. C'est le cas des étudiants.
>
> Les hommes que je coiffe sont beaucoup plus conservateurs que les femmes. Ça se borne à une coupe *straight*, genre homme d'affaires; s'ils acceptent des suggestions, c'est pas grand chose.
>
> Quand la cliente sait pas trop, mais qu'elle veut du changement, tu peux considérer que ta marge est pas mal grande.

Lorsque la coiffeuse possède l'information sur le type de changement escompté ainsi que sur les hésitations et indécisions du client, elle est en mesure de faire un calcul d'opportunité. En respectant les besoins exprimés par le client, elle s'autorise à lui suggérer des choses compte tenu de ses attentes; elle doit maximiser ses chances de satisfaire le client en le persuadant qu'il y a des alternatives (plus long, plus court, essayer un produit) et qu'il y aurait une coupe ou un produit qui conviendrait peut-être davantage (suggestion préférentielle).

> Tu vois dans sa façon de répondre et son habillement si y risque d'accepter des choses ou pas: «Un traitement capillaire, ça renforcirait votre cheveu; un peu de vitamine ferait pas de tort à votre cheveu; les couper plus courts aussi ça aiderait, ça donnerait du tonus.

De telles persuasions ont deux objectifs: celui de satisfaire le client en postulant que cela correspond au besoin exprimé et deuxièmement, celui de maximiser le coût dudit service. Le service offert par la coiffeuse guide donc le client vers la solution à son problème immédiat.

> Un client devient payant si tu prends la peine de lui suggérer des choses, une teinture pour dissimuler ses cheveux grisonnants, puisque ça le fatigue comme y dit.

> Faut suggérer au client: «Essaierais-tu d'autres choses, plus court en arrière?» Si y dit non, t'arrêtes là. T'auras au moins tendu une perche. Si ça avait marché, ça aurait augmenté ma paie à la fin de la semaine tout en répondant à quelque chose pour lui.

La coiffeuse peut toujours recourir à l'attrait du nouveau; il s'agira de parler de la nouvelle coupe ou du nouveau produit provenant du tout dernier congrès ou de la dernière convention de Montréal, Toronto ou New York. Pour les moins fortunées de la coiffure, ce sera la récente démonstration de produits organisée à Sherbrooke par une firme de produits de beauté. De quoi se laisser tenter par ce qui est original, inattendu, différent et moderne. Naturellement, il faut s'attendre à payer parfois beaucoup plus mais si le privilège est offert... la tentation est grande d'y succomber. Quand la cliente a livré la limite de ses concessions, la porte est ouverte à la manoeuvre séductive (stratégie) qui augmentera à coup sûr la facture de la cliente.

> Pour augmenter la facture, tu préviens à l'avance ta clientèle que tu vas à une convention, que tu vas apprendre des nouvelles choses et apporter des nouveaux produits... Quand tu reviens, tu dis: «J'ai vu telle et telle affaire, c'est tellement beau; la permanente est plus chère, mais elle dure plus longtemps, elle est plus douce pour les cheveux.» D'abord que la cliente pense que c'est bon pour elle, elle va y croire et l'essayer.
>
> Tu peux toujours hausser la facture en disant: «Si vous voulez, il y a une nouvelle coupe qu'on pourrait essayer, je l'ai vue à la convention de Montréal. Ça coûte tant et je vous la fais.
>
> Faut dire que tu sais qu'un client est favorable au nouveau quand tu sais qu'il aime le changement ou qu'y va te dire qu'il a vu telle affaire à telle place ou dans telle revue... Alors tu vois si y va être réceptif à tes propositions, surtout si tu y vends l'idée que c'est nouveau, ça vient de sortir. Là, la facture peut augmenter assez.

On constate que la préparation psychologique du client est fondamentale et que l'information obtenue lors de la conversation joue un rôle de révélateur de l'étendue du désir de changement, de la sensibilité à la préfiguration de sa nouvelle image, de sa distinction.

L'attrait qu'exerce l'image de soi est perceptible au plan du souci de la mode vestimentaire pour la débutante. En effet, c'est un phénomène d'intérêt que celui des jeunes gens qui achètent le nouveau, voire l'extravagance issue de certaines conventions, sans pour autant faire partie de la classe aisée. L'apparence d'aisance que fait miroiter la tenue vestimentaire coûteuse, le maquillage et la chevelure dernier cri, ne sont pas nécessairement la seconde partie de l'équation dont la première est le niveau de revenu. En fait, la partie du budget consacrée à «l'emballage» constitue une part très importante du budget restreint de certains jeunes dont la visibilité sociale s'exprimerait ainsi.

> Celle qui travaille chez Aldo, a se permet une coupe sautée, elle veut quelque chose de différent, de remarquable, même si ça coûte cher. C'est drôle, des fois c'est comme si tout son salaire passait dans les boutiques de linge et ici. Je le sais parce que ma soeur travaille dans une boutique semblable à Montréal.
>
> C'est peut-être pour ne pas passer inaperçue qu'on met tant d'argent à s'habiller et à se faire coiffer.

Travailler aux **bases de la prochaine relation** consiste à investir son client d'un sentiment de confiance, d'obligeance, voire de sollicitude en regard du service personnalisé que l'on dispense. Cette médecine douce consistant à prodiguer des attentions couvre la durée de la relation. L'atmosphère initiale marquée au coin de la bonne humeur et de l'accueil chaleureux se maintient sous l'impulsion de la coiffeuse, en accordant au client sa total disponibilité pour l'écouter, lui donner raison, le comprendre; cette manifestation du don d'attention, devenue denrée rare dans notre société, revêt un caractère marchand, car en échange de cette focalisation sur soi, il y a un prix à payer pour le double-jeu narcissique du beau et de l'important. L'attention est disponible en tant que marchandise vendue par des gens qui donnent de l'attention tout au long de leur travail et qui s'attendent à être payés pour leurs services.

> Dans la coiffure, l'attention est porteuse de clientèle. Elle sert non seulement la clientèle actuelle mais, espère-t-on, celle qui serait engendrée par la satisfaction qui fait symbiose avec

l'attention. La cliente satisfaite, postule-t-on, recommandera à ses amis la coiffeuse en question.

Porter attention à un client qui chiale, c'est manipuler d'une certaine façon, parce que tu veux qu'il t'en apporte d'autres clients.

Pour s'attacher une cliente, et particulièrement celle que tu te rends compte qu'a changeait souvent de coiffeuse, il faut lui donner beaucoup d'attention et lui faire ce qu'elle veut. C'est ta personnalité qui va faire que tu vas la garder. Faut écouter la cliente, lui donner raison même si des fois, elle a tort. Une cliente contente risque d'en parler à ses amis.

Si tu réussis à satisfaire un client difficile, lui y va t'apporter du monde. Quand y chiale, faut s'occuper de lui, répondre à ses caprices, y veut de l'attention et tu y en donnes.

Les gens vont dans les salons pour qu'on leur accorde de l'attention; ça coûte quelque chose pis sont beaux en plus; souvent la cliente sort d'ici comme de chez le psychologue, elle se sent mieux, elle va en parler à d'autres.

L'attention suppose cependant un comportement adaptif, un service adapté à chaque client. Sur un continuum, à un extrême, la coiffeuse présente le même discours en conserve, préfabriqué, programmé, une sorte d'organisation prédéterminée de son travail et du contenu même de la conversation. Ceci se produit lorsque la durée de l'interaction est très brève, que la coiffeuse débute à peine et que le client est peu bavard. C'est l'exception, mais aussi l'expression d'une approche de vente stimuli-réponse où l'on dit la bonne chose (stimuli) au bon moment pour obtenir une réponse favorable du client, pratique encouragée, semblerait-il, dans les nouveaux salons de coiffure genre cafétéria, où vous choisissez un menu (coupe) sur un tableau affichant prix et durée approximative du travail, le tout sans rendez-vous préalable. Une véritable chaîne de production. À l'autre extrémité, il y a l'adaptation complète au discours du client à partir de l'information recueillie pendant l'interaction et qui, par conséquent, utilise un *pattern* de comportement unique (sur mesure) pour chaque client

avec lequel il ou elle interagit. C'est le type de comportement encore largement prédominant et qui correspond au type de coiffeuse interviewé dans notre enquête.

Cette activité cruciale suppose que pendant la prestation du service, la coiffeuse évalue les réactions du client. En écoutant attentivement son client et en l'observant, la coiffeuse est censée être capable de déterminer si le client est intéressé par le service et les produits qu'elle marchande pour lui. Lorsque le client réagit favorablement à la présentation du message de la coiffeuse, il n'y a pas besoin de faire de changements ou d'ajustements. Sa marge de manoeuvre est clairement établie. Par contre, si le client n'est pas enthousiaste, la coiffeuse peut modifier sa présentation de bien des façons. Il peut arriver, par exemple, que la coiffeuse se rende compte que la présentation du travail à effectuer laisse le client songeur quant à sa capacité de faire le travail. À ce moment, elle développera une stratégie pour établir sa crédibilité aux yeux du client. Le recours du discours technique servira de point d'appui pour établir le sentiment ou le pouvoir d'expertise de celle-ci.

D'autres ajustements peuvent survenir et requérir une collecte additionnelle d'informations sur le client, développant ainsi de nouvelles stratégies ou modifiant le style de la présentation du service avec ses avantages en réponse au besoin exprimé clairement ou non par le client. C'est le cas lorsque la coiffeuse apprend que la personne qu'elle coiffe se tient dans un milieu très conservateur et qu'elle est trop gênée pour dire à la coiffeuse qu'elle ne veut rien d'extravagant alors que celle-ci avait comme première impression que la client éprouvait le besoin de sortir de l'ordinaire.

S'ajuster au client comporte certaines limites. Le client harceleur, impoli, malpropre, chiâleur, sera servi car il est un client potentiel, mais la hardiesse n'y sera pas. Les tactiques d'évitement de sujets de conversation et de neutralité émotive seront employées. Quand on gagne sa vie en servant un client qui vous traite comme une marchandise, l'on peut toujours s'adapter, mais sans complaisance.

> Il y a un monsieur qui m'a offert d'aller voir des films érotiques avec lui, puis dans un motel dans des lits d'eau... tu te demandes si t'es pas une marchandise... À ce moment-là, tu changes de sujet après avoir refusé poliment. Ca prend donc de la prudence avec certains hommes car y sont *friendly* trop vite.

Bref, cette analyse illustre le rapport d'entretien de clientèle qui marque profondément l'insertion professionnelle de la débutante. Cependant, ce rapport au client ne représente qu'une partie des interactions de la novice. Le sens qu'elle donnera aux attentes des clients malgré sa nécessité ne suffit pas à l'insertion. Le sens que la débutante donne à son insertion passe donc par l'analyse du rapport qu'elle a simultanément avec ses collègues et supérieurs.

3. INTERACTION AVEC LES COLLÈGUES ET SUPÉRIEURS IMMÉDIATS: PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE RÉPUTATION[7]

3.1 Apprentissage

Une des premières dimensions de l'apprentissage auprès des collègues concerne la connaissance et le conformisme ou obéissance aux règles formelles et informelles en vigueur dans l'organisation. Pour connaître les règles, la débutante dispose de peu, car aucune des organisations rencontrées ne disposait d'un programme formel d'intégration des nouveaux et nouvelles employé(e)s. La tâche est donc dévolue indirectement aux collègues.

> Quand le patron fait rien pour informer la débutante, c'est nous autres qui répondons à ses questions, à ses inquiétudes. (collègue, salon de coiffure)

> Quand j'ai débuté ici c'était comme ça, personne pour te dire ce que tu dois faire, quoi faire, ce qui est pas tolérable quand tu commences, où trouver telle affaire, à qui la demander... Tu

7 La base des données recouvre, à partir d'ici, toutes les catégories professionnelles: coiffeuses, serveuses et vendeuses.

> t'organises toute seule. Il y a rien d'écrit pour t'aider. Ça fait que tu demandes aux autres. (collègue, restaurant)

Celles qui ont bénéficié par le passé d'un encadrement formel, ailleurs, dans une autre organisation, jugent la formalisation de l'apprentissage un bienfait considérable:

> Moi, j'ai commencé mon apprentissage comme assistante avec une personne qui me montrait et m'expliquait tout sur tout. Après deux mois, il y avait plus de secret pour moi. C'est drôlement plus difficile pour la débutante ici parce qu'elle cherche parfois longtemps la bonne réponse, elle peut se tromper souvent... puis elle a l'impression toujours de déranger pour apprendre... (collègue, salon de coiffure)

Celles qui n'ont pas connu d'apprentissage formel du fonctionnement de l'organisation considèrent que de toute façon cela relève de leur propre responsabilité. C'est comme si le fait de s'être intégré était avant tout la conséquence de la seule débrouillardise personnelle, une sorte d'autojustification normalisatrice de son cheminement.

> C'est toujours en le demandant aux autres que tu apprends qui fait quoi, comment et pourquoi... la façon officielle puis la façon pas officielle de faire ton travail, de demander de l'aide... On est un petit groupe, tu peux pas passer à côté sans t'exposer à l'isolement. C'est à toi d'aller chercher la connaissance qu'il te faut pour fonctionner ici. T'es responsable ou tu l'es pas. C'est pas... (l'organisation) qui doit te le donner, c'est toi qui dois aller le chercher, c'est comme ça que je l'ai appris et c'est la meilleure façon, j'en suis certaine. (collègue, vente au détail)

Ce qui a été vécu comme mode d'apprentissage semble devenir le mode souhaité aux autres, aux débutantes. Les organisations étudiées transmettent largement le discours de l'expérimentation, de la débrouillardise interactive. La novice apprendra, par l'entremise de ses rapports quotidiens non structurés, la description approximative de sa tâche, son salaire et la politique salariale de l'organisation, les heures de travail, le nom et les rôles des gens qui sont là, le degré de minutie et le rythme de travail à effectuer,

quoi porter comme vêtement, qui est le vrai patron et comment le nommer, qui consulter s'il y a problème, comment éviter les erreurs graves, quel langage utiliser, ce qu'il faut faire pour être accepté par l'organisation, quelle est la marge de manoeuvre au plan de l'expression des sentiments, qu'est-ce qui est puni et récompensé, ce qui est jugé héroïque ou lâche...

De l'avis des travailleuses expérimentées, les jeunes qui sont convaincues que la seule maîtrise des habiletés techniques suffit pour s'insérer, se trompent largement, car les habiletés techniques sont indissociables des habiletés sociales. Certaines organisations vont s'adresser à un public qui demande une expertise technique de la part du débutant; cette qualification bien maîtrisée par la débutante ne diminue en rien les habiletés sociales nécessaires pour atteindre le but principal de l'organisation, vendre un service et/ou un produit à un client dans une atmosphère agréable où les deux acteurs de l'interaction semblent gagnants.

> Ceux qui pensent que leur travail est surtout technique ne veulent surtout pas perdre du temps avec les relations humaines; pour eux autres, le seul défi c'est la technique, le reste vaut pas l'effort. Ils sont pas ouverts à tes conseils, ils t'écoutent pas. C'est pas long qu'ils se mettent tout le monde à dos, les clients, celles qui travaillent avec et le patron éventuellement. (collègue, salon de coiffure)

> Quand tu travailles toute la journée avec du monde, tu peux pas faire autrement que de te vendre toi-même, être agréable aux yeux des autres. C'est beau connaître son produit, faire une démonstration, mais si t'es incapable de parler au monde, leur porter attention, c'est que t'es mieux de chercher du travail où il y a pas de monde autour. (collègue, vente au détail)

Les collègues semblent intraitables pour celles qui font l'erreur de les ignorer comme source d'apprentissage occasionnelle ou permanente. Ceci semble la limite ou frontière à ne pas franchir si l'on veut bénéficier des conseils appropriés. Celle qui franchit les limites est perçue comme une novice qui s'est mal orientée professionnellement. La seule issue pour la jeune qui ne veut pas être victime de croyances non alignées sur celles du

groupe, c'est d'ajuster son comportement sur les informations véhiculées par certains membres du groupe concernant la dynamique d'entrée dans l'organisation.

> Celui qui s'informe sur comment ça marche ici, il est certain d'avoir une réponse. C'est tout à son avantage d'être dans l'esprit de la boîte.

Si les membres du groupe d'appartenance sont d'avis, et agissent en conformité avec cette idée, qu'il y a des comportements spécifiques à avoir pour travailler dans leur milieu de travail, la débutante en sera avisée assez rapidement, surtout si elle exprime déjà au départ (lors de sa présentation aux membres du groupe) une façon de paraître et d'agir conforme à la valeur partagée par le groupe.

> Pour être acceptée par la gang, il faut que tu sois sur ton trente-six, que tu sois présentée par quelqu'un ou que tu te présentes toi-même discrètement, sans t'imposer, sans vouloir trop en mettre. (collègue, salon de coiffure)

> Le premier contact à l'interne, c'est primordial. C'est là que tu vas plaire ou déplaire en partant. Ensuite, faut pas t'ouvrir la bouche pour rien, t'es ici pour travailler mais t'es nouvelle, ça fait que montre-le. (collègue, restaurant)

Le milieu de travail sera disponible pour informer et former la débutante une fois qu'elle aura répondu à certaines attentes minimales, lesquelles ouvriront la voie à la connaissance de la culture locale. La débutante n'est pas de passage, elle est là pour travailler, l'attention est constante à son égard, elle se sent observée et elle doit jouer le jeu. Si la novice ne bénéficie pas de contacts préalables bien en vue dans le milieu de travail, qui peuvent l'informer, elle se doit de séduire le milieu de travail en décodant ce qui est souhaité comme comportement initial, c'est-à-dire se montrer disponible, gérer sa disponibilité stratégiquement. Être trop disponible pour servir le patron peut être très bien ou très mal perçu et entraîner le rejet par le groupe de salariées; c'est donc stratégique d'agir en fonction du pouvoir formel et informel dans l'organisation, apprentissage qui se fait par l'entremise du bon contact, celui qui est établi une fois que l'on a montré sa virginité.

> C'est toujours mal reçu quand une nouvelle est entrée ici parce qu'elle connaissit quelqu'un ou encore pire, qu'elle connaissait un des patrons et qu'elle fait du zèle... Elle va sentir qu'on n'aime pas ça. (collègue, salon de coiffure)

> Être disponible, c'est essentiel pour la nouvelle, mais trop c'est trop. Le plus grand service à rendre à celle qui arrive, si elle est correcte, c'est de lui dire les coutumes qu'on a ici: les lèche-culs, c'est pas tellement apprécié. (collègue, vente au détail)

Cependant, la connaissance des coutumes en place peut être facilitée lors de l'entrée dans l'organisation pour la jeune qui entre là où l'embauche se fait selon les contacts qu'on a.

> Ici, ce qui est encouragé c'est d'embaucher du monde que tu connais. Quand un poste s'ouvre, le patron demande si on connaîtrait pas une fille qui ferait l'affaire.. de sorte que tout le monde ici est entré parce qu'il connaissait quelqu'un. (collègue, salon de coiffure)

Dans ce cas, la transmission des apprentissages techniques et culturels se fait sans qu'il soit nécessaire de négocier ses apprentissages. La crédibilité n'a pas à se construire à partir de la seule apparence physique et vestimentaire.

À l'opposé, là où celle qui fait ses premières armes n'est pas connue, l'accès à la culture du milieu passe par l'interaction régulière et de (plus ou moins) longue durée avec un ou une collègue en particulier.

> C'est le gars pour qui j'étais assistante qui insistait pour me montrer des façons de faire, des techniques, même pendant mes pauses. On sortait le soir dans les discothèques puis on parlait travail toute la soirée. Ça duré comme ça pendant un bon six mois. (collègue, salon de coiffure)

> C'est pendant le dîner que j'ai appris comment ça marchait ici. J'écoutais tout le monde puis j'en reparlais avec une autre fille avec qui j'avais des goûts en commun. (collègue, restaurant)

Les affinités qui se découvrent et se consolident à l'extérieur du travail vont générer des collaborations significatives pour faciliter les apprentissages techniques et la connaissance des règles du jeu qui prévalent sur les lieux de travail. L'apparence physique et vestimentaire conforme aux attentes, la démonstration de son intérêt à connaître et comprendre avec sollicitude ainsi que la fréquentation hors travail fondent les assises de la crédibilité personnelle de la novice auprès de la collègue significative. L'influence de cette collègue peut être considérable car le schème explicatif transmis peut très bien être celui d'une personne expérimentée qui n'est pas appréciée par l'ensemble de la communauté de travail. Cette interaction peut par conséquent nuire à l'intégration de la débutante. La seule manière d'éviter une telle situation c'est de décoder la sensibilité des autres membres du groupe en diversifiant les sources d'information. En côtoyant plusieurs membres à l'occasion de sorties en groupes, il y a moyen de valider ou d'invalider certaines informations concernant les croyances et pratiques étant l'objet d'un concensus parmi les membres.

> Pour faire partie de l'équipe, c'est évident que tu vas avoir plus de liens d'amitié qui vont se faire avec certains pis pas avec d'autres, mais tu dois traiter tout le monde amicalement, être gentil et sympathique avec tout le monde, sinon ça marchera pas. (collègue, vente au détail)

La surface sociale des rapports se doit d'être globale pour accéder à l'histoire et à l'actualité des forces en présence. La conglomération des sous-groupes rend difficile l'apprentissage culturel de la débutante car les connaissances acquises auprès d'un individu intégré ou de petits groupes d'individus intégrés ne garantissent pas qu'elle pourra situer ses apprentissages dans le cadre d'une stratégie globale et transcendante.

La commençante sera mise vraisemblablement au courant, en cours d'insertion, du caractère compliqué et continuel de l'apprentissage culturel. Plus les collègues connaîtront la commençante comme personne fiable, digne de leur confiance, plus elle pourra (graduellement) obtenir toute l'information dont elle a besoin pour se sentir intégrée; pour s'ajuster en cours de route aux attentes non exprimées clairement ou aux attentes implicites, propres à la culture formelle et informelle des lieux de travail.

Dans ses rapports quotidiens avec un ou des membres du milieu de travail auquel elle est assignée, la novice découvrira que pour obtenir l'information et les apprentissages techniques nécessaires, il lui faut s'introduire, amorcer l'interaction en utilisant des sujets de conversation ordinaires, neutres, ce qui confère à la jeune l'identité d'une personne normale, régulière, «de la gang».

> T'as beau être débutante, faut quand même pas parler toujours de travail. La fille qui fait ça, elle n'intéresse pas grand monde à la longue. Tu apprends pas à la connaître comme ça, à moins de lui faire la remarque. Si ça change pas, elle va passer pour une maniaque. (collègue, salon de coiffure)

Le risque de marginalisation est fonction de cette incapacité à communiquer socialement sur de nombreux sujets, particulièrement sur soi, afin de permettre aux autres d'évaluer rapidement l'occasion d'établir un contact potentiellement durable.

L'âge semble jouer un rôle important dans la volonté d'aider la débutante lorsque l'organisation n'a rien prévu pour initier cette dernière.

> Tu es plus sensible à ce que vit celle qui arrive quand ça vient de t'arriver il y a pas si longtemps. Moi j'en ai arraché un peu parce qu'il y avait personne de mon âge pour me donner des conseils. Quand tu le fais, c'est apprécié parce que ça vient de quelqu'un de ton âge, qui vit les problèmes de ton âge. (collègue, salon de coiffure)

3.2 Se construire une réputation

Tout ce qui précède montre qu'une partie importante du temps de la débutante est dépensée à construire sa réputation de personne fiable et potentiellement compétente. Pour y arriver, elle recevra occasionnellement des conseils de ses collègues ou sollicitera l'aide nécessaire. Dans tous les cas, elle devra faire preuve de capacité stratégique de gestion de sa visibilité, de sa capacité de jouer le jeu selon les règles, de création d'obligations, de rétablissement de crédibilité et d'évitement des risques.

La gestion de la visibilité est une stratégie que les travailleuses expérimentées considèrent vitale. Les collègues, généralement celles qui sont du même groupe d'âge, vont communiquer aux nouvelles la nécessité pour ces dernières d'être visibles aux yeux des autres collègues. Cette visibilité se construit afin de développer et maintenir l'image et la réputation appropriées. Cela se fait en se rendant disponible et en maintenant autant de contacts que possible.

> Tu montres à tout le monde que tu es intéressée en demandant des informations à des collègues, en étant très attentive lorsqu'ils t'expliquent ou te montrent comment faire des choses. (collègue, salon de coiffure)

> Je leur dis: «Il faut que tu sois toujours occupée ou montrer que tu l'es, poser des questions, essayer de faire des choses, devancer le travail, aider les autres, toutes des choses pour être vue, montrer que tu veux.» (collègue, restaurant)

La visibilité est promue comme stratégie car elle est jugée socialement rentable. Le patron constate la présence et la volonté apparente de la nouvelle; les collègues sont flattés par la confiance et le pouvoir qui leur sont implicitement reconnus.

> C'est drôlement gratifiant de te faire demander des conseils d'une jeune qui commence. C'est une forme de reconnaisance de ton expérience puis tu sens que tu peux drôlement l'influencer. (collègue, salon de coiffure)

Les clients remarquent celle qui, à première vue est une étrangère, mais qui devient rapidement présentée comme «la nouvelle» qui vient d'arriver et qui «promet», qui a du «potentiel». La nécessité d'être visible est communiquée spontanément, à l'occasion d'un rapport de confiance, lors de rapports informels avec la débutante. La gestion des impressions se doit d'être appropriée à la culture en place car trop de visibilité ou pas assez sont des comportements contre-culturels puissants qu'il faut jauger avec discernement. Seules l'observation et l'information puisées auprès des collègues constituent des moyens d'agir stratégiquement.

La capacité de jouer le jeu selon les règles suppose un apprentissage graduel car celles-ci ne sont généralement pas codifiées. Les règles formelles sont plus aisément accessibles auprès de l'employeur mais les règles informelles le sont davantage auprès des collègues. Les travailleuses qui oeuvrent dans l'organisation depuis plusieurs années et qui bénéficient d'une réputation de fiabilité sont la source privilégiée d'information. Le message qui accompagne la connaissance des règles concerne les risques liés à leur transgresssion ou au degré de tolérance qui lui est associé. Les collègues les plus expérimentés citent presque toujours un cas de transgression qui semble utilisé pour communiquer à la débutante les frontières comportementales.

> Quand une nouvelle m'apparaît parlable et intelligente, je risque pas une occasion pour la prévenir qu'ici, tu prends jamais le client régulier d'une autre.
> (collègue, vente au détail)

> Partout où j'ai travaillé, j'ai rencontré des gens qui racontent que tu peux te faire rendre la vie impossible si tu respectes pas les pratiques en place. C'est toujours quelque chose qui a rapport à celles qui sont trop zélées. (collègue, restaurant)

Quant à la création d'obligations, c'est une stratégie qui contribue à améliorer la réputation et à cimenter le réseau d'amitié sur les lieux de travail. Cela se fait en démontrant son engagement par rapport aux intérêts des collègues et cela prend diverses formes allant du simple respect des règles du jeu à la création d'occasions pour obliger des collègues.

> Quand elle (la débutante) se conforme aux règlements officiels et aux pratiques dans la place, qu'elle te rend des petits services volontairement sans avoir à lui demander, tu te sens obligé de lui donner un coup de main, la conseiller, lui montrer des choses, qu'elle le demande ou pas. (collègue, salon de coiffure)

> Pour apprendre des techniques, elle peut demander qu'une personne plus expérimentée lui montre comment faire, qu'on lui offre l'occasion de s'exercer, de pratiquer, de savoir. Tu peux pas refuser ça, ça se fait pas. (collègue, vente au détail)

Dans ce dernier cas, la débutante n'attend pas ou n'attend plus que les occasions se présentent, elle favorise l'émergence des situations d'apprentissage, elle crée les occasions pour obliger une ou des collègues à participer à bâtir sa réputation.

Pour rétablir une crédibilité qui vacille parce qu'elle s'est trompée techniquement ou socialement, la débutante devra se conformer à la pratique du milieu, soit en camouflant l'erreur, soit en demandant rapidement un conseil ou de l'aide pour corriger la situation. Une fois qu'elle sera acceptée par le groupe comme une personne fiable, les collègues sauront prévenir la jeune sur la façon d'agir en de telles circonstances.

> Ici, tu fais une fois ou deux une erreur qui a des conséquences sur les autres autour, puis on t'avertit de plus le faire. Si tu continues, alors les gens vont se plaindre au patron et ta carrière sera pas longue. La pire des attitudes, c'est celle de blâmer toujours les autres ou les circonstances et prétendre que c'est jamais ta faute. Une petite erreur ça passe, mais plusieurs grosses, non. (collègue, ventge au détail)

Agir stratégiquement, c'est par conséquent chercher l'information nécessaire pour savoir ce qu'il est légitime de faire pour garder l'image d'une personne qui apprend par essai-erreur, qui reconnaît rapidement l'erreur et sait comment la gérer, la réparer, en cohérence avec les valeurs faisant l'objet d'un consensus dans le groupe de travail.

Finalement, il y a la stratégie d'évitement des risques, stratégie qui veut qu'on observe les règles qui sont communiquées par les collègues et qu'on répare l'erreur commise le plus rapidement possible car la carrière de la débutante se construit sur la base de sa réputation de personne capable de répondre aux attentes implicites et explicites du milieu, et d'afficher symboliquement les attitudes et comportements souhaités. Elle n'est point censée se comporter en personne innovatrice. Par conséquent, elle établit et maintient l'image d'une novice capable de performer convenablement, d'une personne sur qui tous les gens peuvent compter. Lorsqu'elle est confrontée à une situation potentiellement identifiée comme hasardeuse, la stratégie gagnante consiste à impliquer un collègue bien en vue ou un représentant de l'employeur.

3.3 Développement et maintien de la réputation: communauté occupationnelle

Dans la perspective du besoin de produire des relations à long terme avec leurs collègues, les débutantes franchissent deux étapes fondamentales: 1) elles s'impliquent initialement dans des situations d'apprentissage; 2) elles poursuivent leurs engagements ou leurs implications en interagissant en collaboration avec leur communauté de travail. L'implication initiale des débutantes interviewées montre qu'elles se perçoivent comme des personnes ayant un certain type d'intérêt avant même de se trouver dans leur milieu de travail respectif. Ce certain type d'intérêt, disent-elles, se cristallise autour du souci qu'elles auraient déjà, comme jeunes adolescentes, de «prendre soin de sa personne».

> Nous aidions beaucoup à la maison. Ma mère, pour elle, il fallait faire attention à notre apparence, à nos vêtements, à nos nouveaux achats. (jeune serveuse)

> Chez nous, dans notre famille, une fille ça devait se préoccuper des autres, soigner ses cheveux, son visage et ses vêtements. Être belle ça toujours été important et ça l'est encore. J'ai toujours voulu travailler quelque part où la beauté et l'esthétique c'est important. (jeune coiffeuse)

Ce souci de la «beauté» se rattache à celui du service à rendre par le biais d'un quelconque don d'attention acquis tout au long de l'éducation familiale et qui semble laisser des empreintes indélébiles. Donner de l'attention aux autres, voilà ce qui est communiqué par la culture domestique où ont évolué nos débutantes. La préoccupation esthétique n'a pas réussi à contrebalancer la prégnance du don de soi; en effet, la jeune sait qu'elle doit plaire mais c'est plus pour donner de l'attention que pour en recevoir.

> Il fallait être belle et serviable comme ma mère. Elle était toujours disponible, elle accordait toute son attention à sa famille. Tu pouvais compter sur elle. Tu pouvais t'attendre à ce qu'elle se donne toute pour mon père, moi et mon autre soeur.

> J'ai toujours espéré être comme elle, belle, généreuse et travaillante. (jeune coiffeuse)

Le but poursuivi en est un de servir ceux et celles avec qui on est en interaction quotidiennement. Le focus se fait sur les besoins, les préoccupations et les intérêts des autres. Les traits comportementaux prédisposant à l'orientation vers les professions de services gravitent autour de la sensibilité, la proximité, la gentillesse, la générosité, le support et l'attention aux autres.

Une fois orientées vers le milieu de travail qui fait appel à de telles caractéristiques ou traits de comportements, les jeunes débutantes semblent avoir cherché à satisfaire leurs «besoins» acquis, celui de donner de l'attention lors d'interactions gouvernées directement ou indirectement par le sacro-saint marché de l'offre et de la demande. L'attention est achetée comme une marchandise par l'employeur et vendue au client, le tout pour un prix donné. La débutante doit donner le maximum d'attention au coût le plus bas, mais cela ne semble pas préoccuper celle qui cherche avant tout à se faire une place dans le monde du travail, une place de subordonnée qui doit accepter cette réalité pour survivre.

La perception qu'elles ont d'elles-mêmes en tant que personnes devant servir en accordant de l'attention aux autres, se traduit dans la recherche de lieux où ces intérêts risquent de se réaliser.
C'est pas pour rien que je travaille avec le public. J'ai été éduquée comme ça.

Quant au choix du lieu de travail où elle s'est impliquée, c'est l'occasion qui lui a fait choisir telle occupation plutôt que telle autre dans le secteur des services.

> Je me tenais avec d'autres filles dans le même restaurant, tout le monde me connaissait, fait que ça pas été compliqué. Y me connaissaient.

> Un ami de ma mère m'a parlé d'un de ses amis qui s'ouvrait un commerce et qui cherchait des jeunes travaillantes et avec de belles personnalités.

Le réseau de relations semble avoir été la source privilégiée d'emplois. L'implication de la jeune prend ensuite forme sous le transfert des comportements acquis en milieu familial vers le milieu du travail.

La poursuite de l'implication révèle divers phénomènes, dont l'adhésion ou la conversion à ce qui peut s'apparenter à un changement de style de vie, une certaine tolérance concernant des activités ou pratiques parfois dissonantes, le développement d'un rationnel justificateur et légitimateur de son choix de carrière qui débouche sur un enchâssement dans le style de vie et le souci de sa crédibilité et de son identité sociale. Ces phénomènes se produisent interactivement et laissent voir la centralité des activités stratégiques faisant partie de la construction, par la débutante, de relations basées sur le rapport de confiance, sa visibilité sociale différenciée, sa gestion des impressions, la négociation diplomatique des conflits avec les collègues et le travail sur les bases du maintien de la relation.

La nature du travail caractérise un style de vie au travail qui surprend à cause de la routine, de la quantité et de la vitesse de travail.

> La vie de l'école c'est pas mal plus relax. Ici, tu dois aller vite, en faire le plus possible dans le temps le plus court possible; faut que ça sorte. Tu finis par l'accepter. C'est comme ça, c'est tout. (jeune coiffeuse)

> Après quatre à cinq mois, tu prends le rythme, tu vas vite comme les autres et tu sors de l'ouvrage. Ça devient de la routine pour toi, ça t'énerve pu comme les premières semaines. À l'école, ils te disent pas ça. (jeune serveuse)

Le style de vie de la débutante au travail prend donc forme dans sa capacité de faire vite et bien un travail qui, de plus, connaît peu de supervision et une rétroaction essentiellement évaluative, non formative. Les interactions d'apprentissage seront le fruit de demandes répétées et stratégiques.

> Tu apprends pas avec un professeur ici, tu es ton propre professeur. Tu te trompes pas trop parce que tout le monde va le voir, ça fait que tu te débrouilles autrement. À l'école, les professeurs te faisaient pratiquer des cas simples et répondaient toujours à tes questions. Ici, ça pardonne pas tellement. Tu dois montrer que tu te trompes pas ou maquiller ça un peu. Si t'es chum avec d'autres filles, tu leur demandes, mais pas trop souvent... (jeune coiffeuse)

L'acceptation et l'intériorisation conséquente des normes du milieu de travail passent aussi par la reconnaissance de la relative stagnation des pratiques de travail et des habiletés techniques et sociales faisant partie des us et coutumes du milieu.

> Tu penses pouvoir changer la façon de travailler, tu critiques un peu, tu t'imagines que ce que tu dis va suffire pour changer des affaires. J'ai déjà dit à mon boss que c'était la qualité de mon travail qui y passait à cause de la vitesse de travail qu'il demandait. Y s'est mis à rire et m'a dit de me partir quelque chose à mon compte. Je suis toujours pas d'accord, mais j'ai compris que c'était de même partout et que mes consoeurs l'acceptaient aussi. (jeune coiffeuse)

Acceptant le rationnel de l'organisation et la collaboration des autres qui y travaillent depuis plus de temps que soi, la débutante, voyant ce qu'elle croyait être de bonnes idées pour changer des choses, prend conscience de la difficulté de s'affirmer comme novice et s'investit dans les habiletés requises par le milieu, sans plus. Le caractère subjectif des décisions des employeurs constitue un autre aspect faisant partie du style de vie au travail.

> Tu acceptes que dans notre milieu, c'est souvent de donner des promotions ou des meilleurs salaires à certaines plutôt qu'à d'autres, sur la base de raisons que seul le boss décide. C'est sa boîte. C'est choquant au début, puis tu fais ton affaire comme tout le monde. C'est ça, ou tu te fais aller la gueule puis tu perds ta job. Le mieux à faire, c'est d'en prendre son parti. C'est ça la vie, t'es plus à l'école. (jeune coiffeuse)

La tolérance qui s'exprime malgré la brutalité des changements de syle de vie (passage du milieu étudiant au milieu de travail) témoigne de l'intériorisation des perspectives des collègues et patrons. Cette logique s'installe graduellement. La débutante est informée et accepte que le type de relations qu'elle doit développer et maintenir avec tous et toutes est de type instrumental. Le but des interactions devient celui de se voir attribuer une reconnaissance de la part des collègues, une sorte d'assignation d'identité professionnelle; le salaire de la novice est jugé raisonnable, car comparable à ceux des autres membres de l'organisation. Quant aux rapports avec les clients, ils seront reconnus par la débutante comme des rapports différentiels. Les clients jugés intéressants seront qualifiés de minoritaires et la débutante est investie du désir de les cultiver. Les clients indésirables seront cultivés avec moins d'insistance, mais jamais rejetés, car ils sont devenus des moyens pour atteindre une fin: un revenu acceptable. Pour les travailleuses expérimentées et déjà insérées, l'âge et l'accroissement des responsabilités sociales sont jugés des facteurs incontournables, réduisant les alternatives possibles de se désengager et incite à accepter le travail comme un mal nécessaire, un moindre mal par rapport au non-salaire, au non-travail. La débutante peut compter d'une certaine façon sur ses collègues pour lui fournir compréhension, sympathie et encouragements qu'elle ne peut certes pas retrouver intrinsèquement dans la non-organisation de son insertion.

Un autre des aspects de l'implication a trait à ce qui semble être un rationnel légitimateur du choix de carrière des débutantes. L'investissement personnel et professionnel à l'entrée se situe dans la perspective d'une anticipation remplie d'espoirs, d'une vision idéale de soi et des tâches à accomplir et de gratifications symboliques importantes. Déçue par rapport à ses propres attentes et par rapport à celles des autres, celle qui décide de poursuivre sa vie de travail dans la même organisation se doit de donner un sens à cette déception, sinon elle quitte sa profession ou l'organisation. Le jeu des obligations sociales naissantes (quitter le milieu familial et demeurer en appartement) créant une charge financière réelle et difficilement réversible aux yeux des débutantes, elle devient en quelque sorte dépendante de son métier. Pour réduire cette dissonance, son discours s'adaptera à cette nouvelle situation. Les valeurs euphorisantes du début laisseront place

graduellement aux valeurs instrumentales du travail; la déception ressentie sera vraisemblablement rationalisée; si l'on ajoute à cela les obligations familiales qui viendront peut-être, le métier en soi risque de ne plus être une source privilégiée d'identité. Ce possible déplacement du «focus» de l'identité se fera progressivement et sera facilité par le contact avec les collègues plus âgés.

Par ailleurs, quand les collègues de la débutante ont le sentiment que la débutante adopte les façons de voir et de faire du lieu de travail, il y a inclusion dans la vie sociale du groupe.

> Ici, ce qui prime c'est que chacun fait sa chance. Tu te débrouilles par toi-même le plus possible. Celle qui comprend ça et fait ça, elle fait partie de la gang. (collègue, salon de coiffure)

> La collaboration entre les filles prime sur la compétition. Je sais que c'est différent ailleurs, mais ici c'est comme ça. L'individualiste qui le reste, elle va avoir de la misère. Elle aura pas beaucoup d'aide, pas beaucoup d'amis parmi le personnel. Elle sera pas invitée à nos partys, nos soirées... Par contre, celle qui se mêle aux autres, qui a une bonne personnalité, elle, elle va être invitée à sortir avec nous autres. On va lui montrer à travailler s'il faut. (collègue, restaurant)

Lorsque la débutante se montre disponible et qu'elle semble intéressée à participer aux activités sociales du groupe, il y a interliaisons et interfécondations entre les activités professionnelles et sociales. C'est ainsi que se concrétise l'apprentissage du mode de vie associé à l'intégration à la communauté du travail.

Les habiletés sociales requises par le milieu de travail sont communiquées à la débutante ainsi que le rationnel de l'activité de travail.

> Quand une fille montre qu'elle partage le *feeling* de la place, tu te sens à l'aise d'aller lui expliquer comment on travaille ici, les trucs du métier. Comment approcher les clients, certaines filles qui sont ici, comment s'adresser au patron, ce qu'il faut pas faire,

> ce qui est permis ou toléré... toutes sortes d'affaires comme ça. (collègue, restaurant)

L'établissement de bons rapports permet à la débutante de mieux s'absorber dans la culture des lieux de travail et par conséquent, de contribuer à la structuration des occasions de faire les «bons» apprentissages, ceux qui sont valorisés dans la communauté de travail.

> Le groupe des pairs significatifs devient le point de référence dans la définition du style de vie.
>
> C'est vrai que la nouvelle, après quelques mois, elle copie souvent ta façon de travailler, elle parle comme toi et s'habille comme toi. (collègue, salon de coiffure)
>
> Quand tu la vois plus comme la nouvelle, c'est qu'elle est rendue comme toi. Elle mange et sort avec nous autres, pis aux mêmes places que nous autres. Elle est devenue comme nous autres. (collègue, restaurant)

Plus la novice participe aux activités sociales du groupe, plus il semble qu'elle s'engage dans un mode de vie de moins en moins réversible. Une fois que la novice se voit reconnaître son identité professionnelle par les membres du groupe de travail, elle se voit accéder formellement au style de vie correspondant ainsi qu'au droit de refuser certaines contingences qui étaient liées au statut de novice. La marge de manoeuvre se clarifie progressivement et contribue à solidifier l'impression de faire partie d'un groupe occupationnel précis auquel il y a moyen de s'identifier.

> Tu la vois s'affirmer tranquillement et prendre sa place. Elle devient capable de s'imposer avec un certain tact. On appelle ça devenir psychologue. Elle commence à se sentir à l'aise dans le travail, elle manoeuvre pour se sortir des situations embarrassantes. Elle va même te corriger si tu dis devant quelqu'un qu'elle est la petite nouvelle. Elle se voit comme une personne compétente dans son domaine et acceptée, sinon populaire. (collègue, salon de coiffure)

L'identification à l'occupation se produit conjointement avec l'identification à l'organisation ou indépendamment de celle-ci. Cette dernière se manifeste là où la réputation de l'organisation jouit d'un certain prestige dans la culture occupationnelle d'appartenance.

> Quand tu travailles dans une boutique haut de gamme, tu vois pas ton travail pis tu te vois toi-même de la même façon que si t'as travaillé dans le bas de gamme. Quand quelqu'un te demande ce que tu fais, tu y réponds où tu travailles, pas ce que tu fais. (collègue, salon de coiffure)

Derrière l'identification professionnelle et organisationnelle, une constante se dégage, le consensus du groupe en cette matière. Si de la communauté de travail se dégage une forte appartenance à l'organisation, au-dessus de l'appartenance au métier ou à la profession, c'est en s'y conformant et en y collaborant que la débutante s'intègrera au milieu de travail.

> Plus une nouvelle comprend vite qu'ici c'est la philosophie et la réputation de la compagnie qui prime, plus elle va s'intégrer vite, plus elle va gagner d'argent. Il y a même des prix et des voyages que tu peux gagner selon ton chiffre d'affaire. (collègue, vente au détail)

Les entreprises utilisent des stratégies spécifiques d'incitation, par la voie de récompenses monétaires, pour générer de l'identification au produit ou au service tout en moussant la concurrence entre employés. D'autres stratégies sont utilisées, dont les rabais pour les employés débutants et expérimentés, des cours de perfectionnement et des cartes d'affaire de l'entreprise.

> C'est évident que tu te sens intégrée quand tu vois ton nom sur le tableau des honneurs du mois, que tu reçois un bonus, que t'as ta propre carte d'affaire à ton nom avec le sigle de la compagnie, tu bénéficies de la réputation de la place. (collègue, vente au détail)

Le fait d'être affiliée à une organisation - voire à un ou des collèges possédant, aux yeux de la débutante, une bonne réputation dans la commu-

nauté de travail - assure en quelque sorte la protection de la novice et contribue à créer le sentiment d'appartenance au groupe. Les bons contacts aussi permettent l'établissement de l'identité de la débutante dans la communauté de travail.

> Quand les rapports sont bons avec une débutante, ça se fait tout seul son intégration ici. Si tu connais quelqu'un et que t'es pas une profiteuse aux yeux des autres filles, tu vas avoir rentré ici à cause d'un contact mais tu vas te faire une bonne réputation à ton tour si tu sais profiter des opportunités que ça te donne.

L'acceptation par les pairs se construit donc à partir des premières attributions qui se verront confirmer ou infirmer. Celle qui débute avec la réputation d'être entrée à cause d'un contact privilégié, devra être assez stratège pour que l'occasion qu'elle a eue d'entrer ne se transforme pas en méfiance des collègues qui limiteront considérablement les occasions d'apprentissage et d'appartenance à la communauté elle-même. Par conséquent, c'est encore par une attitude collaboratrice et la culture des rapports amicaux qu'elle pourra se voir reconnaître comme membre du groupe. Ce qui est toléré ici, c'est qu'une nouvelle se distingue, non par son entretien de rapports préalables avec des gens influents dans la place, mais surtout qu'elle manifeste des traits comportementaux valorisés par le milieu.

> Si t'es entrée parce que tu connaissais le propriétaire, c'est un moindre mal si t'es le genre bonne travailleuse et un bon sens de l'humour. Tu peux même te permettre d'être la plus joviale, la plus perfectionniste. Tout est dans la façon de le faire, sans se prendre pour une autre.

Les intérêts en commun dans la communauté de travail (amitié, loyauté, enthousiasme et reconnaissance) s'avèrent nécessaires, compte tenu de la taille relativement restreinte des groupes avec lesquels ont à travailler les débutantes interviewées. Une fois les comportements souhaités décodés clairement, les liens affectifs sont tissés solidement dans la communauté de travail et les écarts comportementaux sont plus facilement contrôlables. Il devient impensable de séparer l'individu du groupe, de la vie du groupe, car le groupe fournit la stabilité, la réduction des incertitudes et les renforcements positifs nécessaires à la survie de la débutante.

Les possibilités pour la débutante de s'impliquer et de participer dans son milieu afin d'en devenir membre à part entière dépendent donc de ceux et celles qui l'encouragent, la supportent et facilitent ces implications à court et à long terme.

Cela se construit, c'est un long processus de négociation constante des marges de manoeuvres avec les autres. La vie de groupe se réalise dans un milieu spécifique que la débutante doit connaître, et seul le groupe peut fournir les clefs de l'intégration.

4. CONCLUSION

L'étude des interactions sociales des débutantes montre bien les apprentissages qui sont requis pour s'assurer d'une intégration réussie. Le premier processus révèle la place centrale de la capacité d'influence interpersonnelle dans le rapport quotidien de travail auprès du client. Le second processus souligne la place tout aussi centrale de la construction d'une identité sociale approuvée par les collègues, et constituant de fait la réputation recherchée par la novice dans son rapport permanent avec des pairs. Le premier processus est baptisé processus de production d'une clientèle et le second processus de construction d'une réputation.

Vu sous l'angle **du processus de production de clientèle**, il apparaît que la vente de soi compte pour beaucoup dans les relations de services personnels. La présentation stratégique de soi sert à accroître l'attrait jugé nécessaire par la novice pour séduire la clientèle, celle qu'elle espère au mieux voir devenir sa clientèle. Sa crédibilité est liée à sa capacité de susciter la confiance du client; son attrait est lié à sa capacité de plaire et son pouvoir à sa capacité interpersonnelle de se voir reconnaître le mérite personnel du mieux-être du client. Elle est consciente des habiletés sociales dites d'attirance qu'elle doit générer. Sachant que la première impression est parfois déterminante dans la poursuite d'une relation commerciale, elle soignera son allure et se vêtira selon les convenances des lieux de travail. Consciente du rôle des apparences du client dans sa propre prestation, elle catégorisera celui-ci à partir de son style et de sa tenue vestimentaire. Par

la suite, elle devra se montrer capable d'écouter attentivement le client et d'orienter subtilement la conversation tout en utilisant un vocabulaire compatible avec le sien. C'est ainsi qu'elle sera capable de percevoir et d'utiliser à son avantage certains indices comportementaux dont la proximité du client et les échanges verbaux liés à la désirabilité du service. À certains moments, elle se verra dans l'obligation, pour des raisons commerciales, de montrer qu'elle peut tolérer les comportements déplacés de certains clients mécontents ou racoleurs; seule l'utilisation de stratégies d'évitement lui permettra de gérer ces situations indésirables. La vente de soi repose donc en partie sur la capacité de jouer les règles de la stratégie de similarité et de la réciprocité des attitudes, goûts et opinions avec l'acheteur du produit ou service; par conséquent, le rapport commercial qui en émerge prend l'allure d'un rapport amical du type achat effectué auprès d'une amie.

Dans la façon de se présenter au client, elle fera parfois preuve de flatterie, affirmera son accord et fera des compliments, sachant que de telles stratégies reposent sur la croyance sociale qu'il est quasi impossible de déplaire à quelqu'un qui nous ressemble tant.

De plus, la nouvelle venue comprendra graduellement que l'apparence de compétence technique compte beaucoup pour certaines catégories de clients. C'est ainsi qu'elle devra faire son autopromotion d'expertise pour influencer son client dans la poursuite de la relation amorcée. N'oublions pas que toutes ces stratégies supposent l'écoute active et intéressée, l'échange d'informations entre les parties en interaction. Les habiletés sociales déployées stratégiquement tout au long du processus permettent de catégoriser les relations et de choisir les procédures appropriées pour produire les relations souhaitées, des relations qui se terminent avec la fin de la rencontre, jusqu'à la prochaine fois.

C'est à partir de la réalité quotidienne du travail de vente de soi pour produire une relation instrumentale à la vie de travail, que la nouvelle recrue commencera à donner sens à tout ce qu'elle voit, apprend et commence à apprécier. La maîtrise des habiletés sociales situationnelles lui permet de croire qu'elle pourra maîtriser, dans un avenir assez rapproché, la direction des relations qu'elle entretient avec les clients; par conséquent, elle donne sens au quotidien de sa vie professionnelle.

Vu sous l'angle du **processus de construction de réputation** dont les dimensions comportementales ont été identifiées (gérer sa visibilité, jouer les règles du jeu, créer des obligations, rétablir son comportement), c'est l'identité sociale et la dynamique du groupe de travail qui interviennent dans l'explication du comportement de la novice. En effet, la gestion de la visibilité et la création d'obligations s'inscrivent dans la présentation stratégique de soi dans le but de gérer les impressions et de rencontrer les attentes des collègues et patrons. Cette présentation d'elle-même est une forme d'influence sociale, car la façon de se présenter aux autres est liée à la nature de la confiance que les collègues auront à son égard. La débutante expérimente la base de pouvoir qui fournit, dans les relations interpersonnelles, l'autorité, l'attrait et le prestige associés au contrôle que l'on peut exercer sur les clients. Elle n'est pas sans savoir que c'est une excellente manière d'inciter les clients ou collègues à lui rendre des services en contrepartie.

Comme toute personne vivant en société, elle désire être acceptée par ceux et celles qui sont près d'elle; elle en a besoin. Ainsi, elle cherchera à comprendre ce que le groupe attend d'elle et les standards ou règles formelles, culturelles et contextuelles concernant les comportements prescrits, souhaités et tolérés par le groupe de travail. Ce même groupe constitue, dans le cadre de cette recherche, une communauté professionnelle, c'est-à-dire un groupe de personnes se considérant engagées dans un même type de travail, qui s'identifient plus ou moins positivement avec leur travail, qui partagent une série de valeurs, normes et perspectives de travail et dont les relations sociales mêlent le travail et le loisir. La réussite de l'identification à la communauté professionnelle assure la réputation nécessaire à l'intégration de la débutante, au décodage des schèmes interprétatifs permettant d'accorder du sens aux pratiques de travail et hors travail des membres.

Toute novice faisant cet apprentissage social réalise que beaucoup de ses incertitudes, désarrois, angoisses et attentes acquièrent du sens dans la mesure où les règles du jeu se clarifient et sont acceptées comme inévitables pour devenir membres de cette dite communauté professionnelle. À cause de l'influence du groupe, dans les petites communautés professionnelles étudiées où les novices sont connues personnellement et liées par des sentiments de loyauté personnelle, le conformisme est de mise. Le coût

associé à la déviance comportementale, au non-conformisme aux désirs et attentes du groupe, se paie dans un premier temps par une marginalisation, puis par l'incitation à quitter, la ridiculisation, le potinage et l'humiliation.[8]

L'apport des deux processus et de leurs dimensions constitutives à notre compréhension de l'insertion professionnelle ne saurait être complet sans tenir compte des contingences qui favorisent l'insertion de la novice dans l'organisation et qui s'articulent au niveau des processus découverts. C'est ainsi que les données des entrevues et des observations seront mises à contribution pour identifier et nommer ce qui caractérise les situations rencontrées lors de l'insertion au milieu de travail, dans le contexte des changements sociaux et économiques récents.

---

8 P.L. Berger, Invitation to sociology: a humanistic perspective, Doubleday Anchor Books, New York, 1963, p. 71.

Chapitre V :

Double processus de production de clientèle et de construction de réputation: contingences et contexte d'insertion

1. INTRODUCTION

Pour mieux comprendre l'articulation des processus et de leurs contingences, examinons leurs représentations schématiques. Rappelons au lecteur que les deux processus réfèrent à des actions qui se produisent lors d'interactions avec des clients et des collègues à l'occasion de l'entrée dans un milieu de travail. La fabrication de sens qui émerge des deux processus se veut une réponse réelle, mais non définitive, à l'état de surprise et parfois de désarroi exprimé par les jeunes arrivants. Le sens accordé aux nombreux événements liés aux premiers apprentissages passe obligatoirement par un quotidien plus ou moins routinier où se perfectionnent les habiletés techniques et où s'élaborent stratégiquement les habiletés sociales. Dans le secteur d'activité des services où le client doit être non seulement sollicité pour une première prestation, mais aussi maintenu dans un rapport répétitif de complaisance (client loyal), le processus de production de clientèle constitue l'activité principale et une partie importante de l'attribution de sens de la débutante.

2. VENTE DE SOI, COMPORTEMENT STRATÉGIQUE ET CONTINGENCES

Ce modèle de fabrication de sens associé au processus de production de clientèle comporte deux volets: le processus socio-psychologique de vente de soi et ses contingences. Au premier niveau prime la capacité d'établissement du premier rapport, la capacité de cueillette et d'échange d'informations, la capacité de persuasion et d'influence, et finalement la capacité de donner le goût au client de maintenir un rapport de loyauté. Voilà un ensemble d'habiletés sociales indissociables des habiletés techniques nécessaires à l'accomplissement des tâches prescrites. À un niveau plus spécifique, les habiletés stratégiquement utilisées sont les suivantes: 1° les habiletés à créer une relation amicale via les techniques de présentation de soi, amorcer la conversation, poursuivre la conversation, entrer dans une conversation en cours, offrir ses services, complimenter et suggérer une activité; 2° les habiletés de gestion d'attention via l'écoute et le regard attentif, le questionnement axé sur le besoin du client, l'habileté à résumer

le point de vue de l'autre et solliciter sa réaction; 3° les habiletés de persuasion via le choix des arguments appropriés à l'information obtenue préalablement, l'expression de son interprétation des faits et leurs avantages, la sollicitation de réactions et la négociation lorsque nécessaire, 4° les habiletés de l'ordre de l'expression calculée des sentiments via l'expression d'appréciation de la prestation de service et du client, l'offre de sa disponibilité future, le compliment, et finalement la conclusion de la conversation par une remarque finale.

En somme, toutes ces habiletés seront utilisées et ajustées stratégiquement tout au long du processus de production de clientèle. La figure 1 présente sous forme schématique comment le modèle peut être divergent. Si le client s'engage à revenir ou indique qu'il va le faire, l'objectif de l'interaction est atteint. Par contre, si l'interaction est encore au stade des phases initiales, nous devons suivre la flèche vers le bas au plan des ajustements stratégiques, deuxième volet du processus.

De toute évidence, la fabrication de sens passe par cet ajustement stratégique. La novice en vue d'insertion apprend rapidement qu'elle peut modifier la perception qu'elle se fait du client tout au long de l'interaction. Elle peut modifier ses stratégies, voire son objectif stratégique, le message qu'elle veut communiquer et/ou la façon de le faire. Les habiletés stratégiques ci-haut mentionnées seront mises à contribution une fois les apprentissages réalisés en collaboration avec les collègues de travail.

Puisque les stratégies se fondent sur des décisions successives prises en fonction de l'évolution de l'action, le développement de l'aptitude stratégique comporte le développement de l'aptitude à décider, laquelle dépend de l'aptitude à concevoir les alternatives ou scénarios d'actions différents. Nous voici donc dans le second niveau, celui des contingences. La nature des ressources de la novice, particulièrement la connaissance qu'elle possède du produit, du service et du type de client affectera vraisemblablement le déroulement du processus et le répertoire des ajustements appropriés. Là où il y a multiplicité d'événements, d'aléas et d'incertitude, les stratégies visent à tenir compte de la complexification des situations, du maximum de données et des informations concrètes. C'est ainsi que la

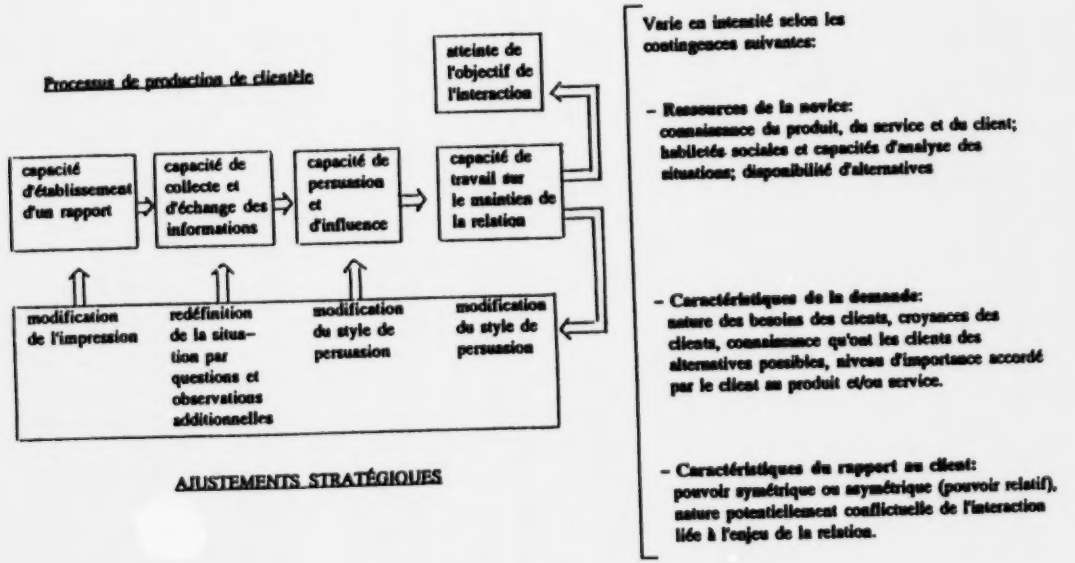


Figure 1. Modèle de fabrication de sens associé au processus de production de clientèle et à ses contingences.

novice devrait considérer les caractéristiques de la demande du client; élément essentiel pour l'élaboration d'une stratégie de persuasion axée sur la nouvelle idéologie du respect du besoin du client.[1] Ici, la novice devra s'enquérir de la nature du besoin du client, de ses croyances concernant les vertus et vices attachés au produit ou service ainsi que de l'importance que représente pour le client ce produit ou service. Enfin, pour s'assurer de sa marge de manoeuvre, elle devra vérifier si le client connaît les alternatives possibles à ce qui lui est offert. Le dernier aspect concernant les contingences concerne les caractéristiques liées à la perception du pouvoir et du conflit relatif entre les parties en interaction. La novice qui possède des connaissances techniques rares pouvant résoudre un problème jugé important par le client est en situation de pouvoir par rapport au client. Plus le problème est important, plus la novice dispose d'un pouvoir important. À l'inverse, si le revenu de la novice dépend significativement de son rapport au client, c'est ce dernier qui possède un pouvoir plus grand. Dans ce dernier cas, la novice a tout intérêt à transformer son pouvoir asymétrique ou à le rendre symétrique. Le second et dernier élément concerne le niveau de conflit présent lors de l'interaction. Cette contingence soulève le problème de la qualité de la relation et se manifeste dans la prestation ainsi qu'au niveau du climat compétitif chez les «vendeurs» et «vendeuses» de produits et services.

Le répertoire de stratégies et le choix du type d'ajustement nécessaire dépendra à coup sûr de l'état des contingences et de la connaissance qu'a la novice de leurs manifestations.

3. GESTION DE CRÉDIBILITÉ, COMPORTEMENT STRATÉGIQUE ET CONTINGENCES

Le second modèle de fabrication de sens (figure 2) est associé à la construction de réputation et à ses contingences. Il comporte aussi deux volets: le processus de construction de réputation avec les ajustements stratégiques appropriés et les contingences qui peuvent survenir en cours de

1 Ce respect du besoin du client est toujours conditionné par les produits et services disponibles et vendus sur les lieux de travail.

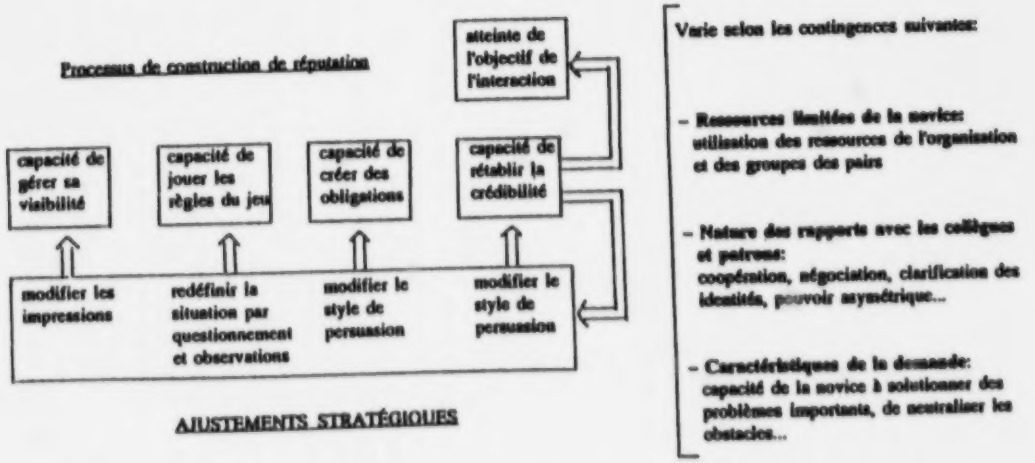


Figure 2. Modèle de fabrication de sens associé au processus de construction de réputation et à ses contingences

processus. Le processus s'articule autour de la capacité de gérer sa visibilité, de jouer les règles du jeu, de créer des obligations et de rétablir la crédibilité. Toutes ces capacités réfèrent à des habiletés sociales spécifiques: 1° habiletés à créer une relation de collaboration en se présentant à sa ou son collègue, en choisissant le moment opportun de le faire, en s'identifiant, en se rapprochant physiquement pour offrir ou demander de l'aide, des explications, des indications, et finalement, en attirant l'attention de façon appropriée; 2° habiletés à suivre les instructions en écoutant attentivement, en demandant des précisions sur les règlements officiels et officieux, en acceptant et en suivant les règles formelles et informelles; 3° habiletés à aider les collègues et patrons en offrant régulièrement son aide, en venant au secours de celle qui est surchargée de travail, en faisant des compliments; 4° habiletés à réagir face à l'erreur en présentant des excuses au moment opportun, en demandant de l'aide, en identifiant le problème et en suggérant des alternatives acceptables, puis en affichant sa volonté de réparer une erreur de «novice».

De la même façon que pour le premier processus, les ajustements stratégiques sont nécessaires et peuvent survenir au niveau de chacun des événements constituant le processus, à défaut d'atteinte immédiate de l'objectif de l'interaction, à savoir la crédibilité de la novice. La liberté d'action de la débutante étant toujours limitée et contingente, nos données nous informent de la présence de certains phénomènes affectant le processus de construction de réputation. En premier lieu, il y a les ressources de la débutante. Les collègues reconnaissent aisément chez la débutante la maîtrise incomplète et imparfaite des habiletés techniques et sociales nécessaires à l'accomplissement des tâches, le faible niveau de connaissances des produits et des types de consommateurs ainsi que l'ensemble des alternatives pouvant être offertes au client. Pour compenser, la nouvelle venue utilisera davantage les ressources de l'organisation: sa réputation, l'étendue des alternatives en produits et services que l'organisation peut offrir, la politique de vente de l'organisation au niveau des prix, de la livraison, de l'échange de la marchandise ou de la reprise gratuite du service, les possibilités de paiement... En d'autres termes, les habiletés techniques et sociales limitées sont complétées avantageusement par la réputation de l'organisation et de son personnel. Le fait d'être affilié à des collègues ayant une bonne

réputation et oeuvrant dans une organisation qui en bénéficie assure la protection de la novice et lui permet de construire la sienne.

Le deuxième élément contextuel du processus réfère à la nature des rapports avec les collègues et patrons. Ces rapports sont constitutifs de la culture des lieux de travail, du domaine informel, des valeurs et règles coutumières des membres. Dans les petites organisations où la structure d'autorité est minimale, la novice est facilement assimilée dans son équipe de travail dont les interactions sont gouvernées par un code de coopération et de flexibilité dans l'accomplissement des tâches. L'ensemble des habiletés stratégiques à déployer le sera dans le sens de la coopération et de l'entraide valorisées par le milieu. Seront négociés des échanges de services entre collègues et seront clarifiées les attentes réciproques. Dans un climat de coopération, le pouvoir asymétrique fait place à un pouvoir symétrique.

Le troisième et dernier facteur de contingence qui affecte le processus de construction de réputation, c'est la nature de la demande de service (à la clientèle et/ou au collègue) en rapport avec la capacité de la recrue à solutionner des problèmes importants aux yeux des clients, collègues et patrons. La collaboration à la maîtrise de situations imprévues à l'occasion du travail contribuera à façonner la réputation convoitée.

4. PROCESSUS D'INSERTION PROFESSIONNELLE: PERSPECTIVE DYNAMIQUE

Pour décrire ce qui se produit en tenant compte des interactions quotidiennes des acteurs (jeunes arrivants, collègues, patrons), nous avons construit un diagramme du déroulement du phénomène d'insertion. Cette représentation dynamique (figure 3) se veut une synthèse de nos observations et questionnements orientés par le niveau d'analyse et le choix du champ conceptuel initial.

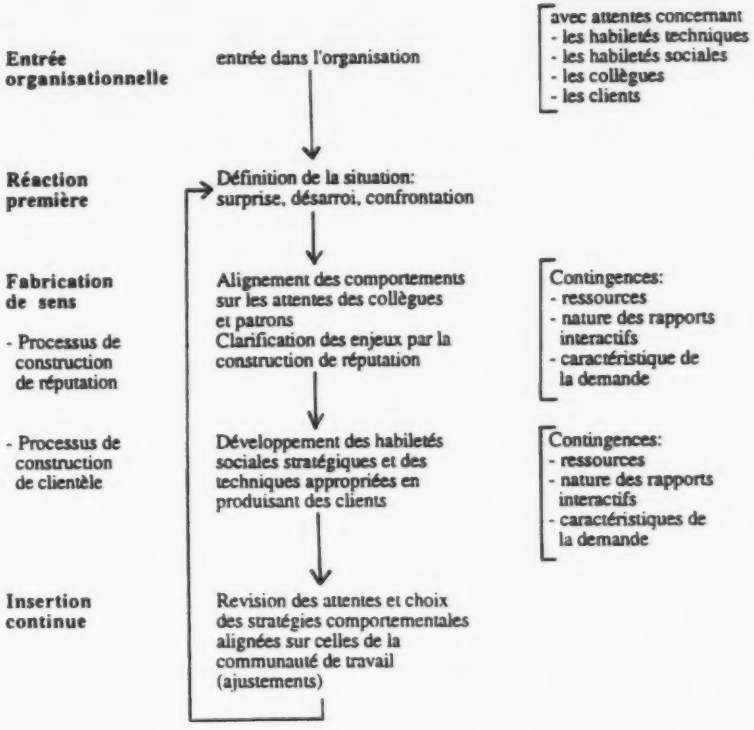


Figure 3. Processus d'insertion professionnelle

La novice entre dans l'organisation avec certaines attentes concernant les habiletés techniques et sociales requises ainsi que la nature des interactions avec les collègues et clients qu'elle aura à rencontrer à l'occasion de son travail. Confrontée dès les premiers jours à des événements nouveaux, l'inexpérience trace la voie à de multiples sentiments de surprise issus des écarts entre les anticipations initiales et les expériences vécues en cours d'insertion. Se voyant dans l'obligation de définir la situation dans laquelle elle se trouve, elle cherche la perspective et les comportements appropriés en comparant avec ces expériences passées et en prenant en considération la perspective des collègues autour d'elle. L'interaction continue avec les autres acteurs de l'insertion fera en sorte qu'elle pourra aligner ses comportements sur les attentes des uns et des autres. Deux processus émergeant des interactions quotidiennes permettent de donner du sens à son insertion: les processus de construction de réputation auprès des pairs et celui de la production de clientèle; deux processus s'articulant autour de contingences spécifiques (ressources, caractéristiques du besoin, nature des rapports interactifs...) et se traduisant dans l'expression d'habiletés plutôt sociales et stratégiques que purement techniques. La maîtrise de ces habiletés génère une révision des attentes et des choix de stratégies comportementales alignées sur celles de la communauté de travail. Les apprentissages des compétences sociales s'avèrent donc liées à l'utilisation des pairs comme agents d'insertion favorisant le passage d'inexpérimentée à expérimentée, de non-membre à membre, de non-insérée à insérée.

La dernière dimension importante à considérer dans la compréhension du processus d'insertion a trait à son contexte et est l'objet de la section qui suit.

5. CONTEXTE DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Au Québec, comme dans plusieurs pays industrialisés, l'emploi dans le secteur des services n'a cessé d'augmenter au cours des dernières décennies. En réalité, le Canada et les États-Unis sont parmi les pays où les secteurs tertiaires (services, commerces, restauration, etc.) sont les plus importants, représentant dans les deux cas près de 70% de l'emploi. Au nombre des facteurs qui se sont conjugués pour favoriser le développement du secteur

tertiaire, il faut mentionner les suivants: 1° la croissance du rôle de l'État se concrétisant dans le passage de la part des services publics et sociaux dans l'ensemble de l'emploi canadien de 21,5% en 1980 à 23% en 1987; 2° l'extériorisation de certaines activités auparavant intégrées à des entreprises de nature industrielle par voie de sous-traitance de services et 3° la hausse significative de productivité due au progrès technologique dans les secteurs primaires et secondaires.

Alors que le volume de l'emploi dans la production de biens au Canada diminuait légèrement en moyenne de 0,5%, il augmentait de 20% dans le secteur des services. Enfin, un dernier facteur important est venu affecter le volume et la qualité de l'emploi, c'est la récession du début des années 80 conjuguée à la montée de la compétitivité internationale. Plusieurs entreprises ont été dans l'obligation de rationaliser et de restructurer leurs activités ainsi que de moderniser leurs installations. L'introduction de nouvelles technologies destructrices d'emplois dans le secteur secondaire devait se traduire par des licenciements importants à travers le pays. Si nous ajoutons à ces transformations de la structure de l'activité économique l'impact probable de l'accord du libre-échange conclu en 1989, les projections des flux de l'emploi au Canada[2] découlant de l'accord selon l'industrie pour la période 1988 à 1998 indiquent une faible augmentation de 19 000 emplois sur dix ans dans le secteur manufacturier (95 000 nouveaux emplois moins 76 000 emplois perdus) et 182 000 dans le secteur tertiaire (274 000 nouveaux emplois moins 92 000 emplois perdus). Si nous postulons que l'ordre de grandeur de ces projections est vraisemblable et que l'alignement possible de l'économie canadienne sur l'économie américaine est en voie de réalisation progressive, le développement de notre secteur tertiaire risque de calquer en quelque sorte celui des États-Unis où, au cours des années 82-87, le nombre d'emplois industriels a diminué de 2,4 millions alors que celui du tertiaire augmentait de 4 millions, des emplois surtout précaires, très peu payés, sans qualification ni évolution professionnelle possible: des emplois dans les services de gardiennage et de nettoyage, dans la restauration rapide, les emplois de caissier et caissière, d'aide domestique, de vendeur et

2 S. Magum, S. Rav, B. Lodh, L. Lavallée et J. Pierce, Commerce sans frontières: une évaluation de l'accord du libre échange Canada et les États-Unis, Études techniques, Conseil économique du Canada, 1989.

vendeuse, etc.[3] Les chômeurs et les personnes employées à titre précaire et à temps partiel représentent ensemble plus de 45% de la population active au Canada et aux États-Unis. De plus, 60% des emplois créés au cours des années 80 aux États-Unis sont payés à des salaires inférieures au seuil de la pauvreté.[4] La moindre qualité des emplois de services est d'autant plus inquiétante au Canada si l'on considère que de 83 à 87, le secteur des services a accaparé près de 90% des emplois nets créés dans l'économie canadienne. Parmi les sous-secteurs les plus en demande, l'on retrouve le commerce au détail (20% de progression) ainsi que l'hébergement et la restauration (17% de progression), deux secteurs où les salaires hebdomadaires sont les plus bas avec ceux des services personnels, soit respectivement 8,02$, 5,83$ et 6.81$ de gains horaires moyens en 1987.[5]

Les modalités d'intégration au marché du travail ont non seulement tendance à se faire dans des secteurs où les salaires et les conditions de travail sont lamentables, mais en plus, c'est selon le statut du temps partiel et de l'occasionnel qu'une majorité de ces emplois se développe. En effet, au Québec comme au Canada, et cela depuis au moins 1980, les nouveaux emplois qui sont principalement à temps partiel ou occasionnels représentent plus de 50% de l'emploi total et se sont accrus de 52% entre 1973 et 1983 alors que l'emploi à plein temps n'augmentait que de 18%.[6] Les jeunes sont donc particulièrement concernés par les formes d'emplois atypiques, dont le temps partiel et les emplois de courte durée, par la pénurie générale d'emploi ainsi que par les taux de chômage élevés attribués à la fois à un effet de génération et à un effet d'âge.[7]

Puisque le développement du secteur tertiaire nous montre clairement que le seul domaine dans lequel il est possible de créer de l'emploi, c'est celui des services aux organisations et aux personnes, le sur-développement de l'idéologie du service fait dire à certains que seuls les emplois de «servi-

---

3 A. Gorz, «Allocation universelle: version de droite et version de gauche», Bulletin du MAUSS, 23, septembre 1987, p. 33.

4 A. Gorz, «Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets», Le monde diplomatique, juin 1990, p. 22-23.

5 D.G. TREMBLAY, Économie du travail, Éditions Saint-Martin, Montréal, 1990, p. 92.

6 D.G. Tremblay, op. cit., p. 103.

7 D.G. Tremblay, op. cit., p. 173.

teurs» sont et seront offerts aux jeunes qui s'insèrent pour la première fois et pour ceux et celles qui se réinsèrent.

Sans aller jusqu'à affirmer que la société est en train de transformer l'humain en marchandise et de traiter la vie comme un moyen parmi d'autres, nous devons reconnaître que les habiletés sociales sollicitées par l'économie libérale actuelle s'orientent manifestement dans cette direction. Plus que jamais, les jeunes semblent être obligés de se vendre comme des marchandises sur un marché hautement compétitif.

Revenons à la relation technologie-insertion professionnelle en considérant deux formes d'innovation. L'insertion dans un emploi variera selon que l'innovation concerne le processus et plus particulièrement l'effet des changements technologiques sur la quantité de facteurs utilisés (capital et emploi). La majeure partie des études et recherches, pour répondre aux commandes des pouvoirs publics, sont de cet ordre, c'est-à-dire qu'elles sont préoccupées par la dimension quantitative du phénomène (effet sur le volume de capital et d'emploi), négligeant de ce fait la dimension qualitative. Dans le secteur des services, c'est la seconde forme d'innovation qui prédomine, l'innovation du produit, avec comme conséquence le décloisonnement des activités.[8]

Il est important de mettre en évidence la multiplicité des formes de l'innovation car une des formes peut dominer l'autre à différentes étapes du développement des secteurs d'activités et donc des organisations. De fait, le secteur des services devient numériquement dominant, en bonne partie à cause des nouvelles technologies de production dans le secteur secondaire; ceci entraîne comme effet l'innovation de produit qui, dans le secteur des services, se traduit par la création de nouvelles fonctions et favorise le développement d'habiletés sociales commerciales spécifiques.

---

[8] Les exemples de décloisonnement sont nombreux. Dans la coiffure, la dérèglementation abolissait la qualification scolaire jadis obligatoire, multipliait les services et produits tout en regroupant les clientèles masculines et féminines; dans la restauration, la dérèglementation permet d'apporter son vin dans de nombreux établissements; dans le commerce au détail, les produits se sont diversifiés et les services se sont étendus jusqu'aux garanties prolongées, services après-vente, émission de crédit d'entreprise, etc.

La concurrence aidant, cette innovation de produit mène les organisations à rechercher une plus grande flexibilité, un ajustement continuel aux caprices des marchés. Alors que c'est la flexibilité des équipements qui prédomine dans le secteur secondaire, c'est la flexibilité de la main-d'oeuvre qui prédomine dans le tertiaire. Dans ce contexte, les habiletés sociales exigées des jeunes en devenir d'insertion professionnelle vont de pair avec le courant commercial de vente d'un produit ou service en fonction desdits besoins des clientèles élargies. Aux stratégies d'élargissement et de décloisonnement des produits et services, correspond le développement de stratégies appropriées de vente de produits, de services et de soi.

Les finissantes du secondaire professionnel sont plus que jamais confrontées, à la sortie du milieu scolaire, à un milieu de travail précaire, axé sur l'écoulement de la production et automatisée ayant recours à la vente personnalisée des biens et services.

Dans ses interactions quotidiennes, la débutante d'aujourd'hui oeuvrant dans le secteur majoritaire et toujours croissant des services, s'insère dans une ambiance de socialité optimale, de rapports sociaux calculés et comptabilisés. Elle en vient à avoir le besoin de trouver et d'entretenir le contact et l'approbation des autres, de solliciter leur point de vue et leur complicité.[9] Il y a dans cette société de services une production accélérée et croissante de relations.

La relation souhaitée et orientée par les entreprises qui en ont besoin pour vendre services et produits doit maintenir une certaine tolérance fonctionnelle, qui passe par le culte de la sincérité[10]; une manipulation de signes de sincérité remplace la relation authentique perdue. La société d'aujourd'hui serait devenue non seulement une société où il y a une abondance de biens et services, mais surtout une société où tout est service, où même le produit est vendu comme service personnel. Toutes les interactions sociales à l'occasion du travail sont empreintes de serviabilité. Le service donne l'impression d'avoir été pensé et fabriqué sur mesure pour le client.

---

9 J. Baudrillard, La société de consommation, Denoël, Paris, 1970, p. 272-273.
10 Ibid., p. 275.

Tout un réseau de rapports personnalisés contribue à ce que Baudrillard appelle la «lubrification des rapports sociaux par le sourire institutionnel». L'on voit se déployer toutes sortes de stratégies d'intéressement psychologique aux autres dans toutes les branches du secteur des services, là où la connotation de réciprocité constitue une part sensible de l'activité de la débutante. Les employeurs considèrent cela l'atout indispensable pour lui reconnaître le statut de travailleuse régulière. La démonstration de la gestion calculée de sa spontanéité, de la maîtrise du discours personnalisé et de l'orchestration de ses émotions d'une manière rentable, sert de philosophie en matière de rapports sociaux dans l'évaluation du conformisme de la débutante à la mystique de l'attention affectueuse (dévouement) à l'égard du client et du collègue.

Cet agir souhaité chez les débutantes camoufle à peine la logique économique sous l'enrobage de la proximité sociale intimiste qui est devenue un bien rare dans nos sociétés contemporaires, un bien qui n'a pas échappé à la rationalité marchande. Dans le monde du travail, des services et particulièrement des services personnels marchands, chacun sollicite et manipule, est sollicité et manipulé.

Les services personnalisés sont devenus le leitmotiv des petites entreprises qui ont un besoin certain d'une clientèle loyale en cette période de surcompétition. Ce qui est le plus demandé par les employeurs, c'est justement d'avoir la personnalité de service, personnalité tenue pour fondamentale pour la vente du service ou produit. Ce qui est offert au client, c'est la personnalisation patentée des ressources matérielles et humaines, par un travail de persuasion sur la correspondance entre l'offre (ce qui doit se vendre) et la demande (ce qui est censé être le besoin du client). La littérature sur la vente et le marketing part du postulat que tout est vente et que la philosophie du «besoin personnel du client»[11] doit servir de base à l'élaboration des stratégies de vente contemporaine. Telle est la base des règles du jeu auxquelles sont conviés vendeuses et vendeurs débutants ou expérimentés, aspirantes travailleuses et aspirants travailleurs, consommatrices et consommateurs.

---

11 C. Pederson, M. Ulright, B. Weitz, Selling: principles and methods, 7e ed., Irwin, Homewood, Ill., 1984, p. 4.

> Aujourd'hui, la concurrence est forte, il faut convaincre le client que tu réponds à son besoin. D'ailleurs, tu pars de ce qu'il te demande pour lui présenter ton produit. Tu le fais parler un peu sur les options qu'il veut, puis tu fais le lien avec ce qu'on a en magasin. Tu lui fais miroiter les avantages de ton produit, comment ça marche, ta garantie, etc. Si ça fonctionne pas, tu restes avec son besoin, mais tu changes de marque. Si tu réponds pas à ce qu'il veut, il reviendra pas. Quand tu réponds à ce qu'il veut, le prix c'est moins important. (gérant, vente au détail)

> Dans mon métier, tu sais que tu veux l'argent du client et qu'il soit satisfait. Tu fais le nécessaire pour répondre à son besoin, c'est normal. Si tu veux que ça paie, plus tu joues sur son besoin. Tu serais surpris de voir comment les clients sont prêts à payer si ça répond à ce qu'ils aiment ou ce qu'ils pensent qu'ils aiment. Si tu fais pas ça, y va aller ailleurs. (collègue, salon de coiffure)

L'achat d'un produit ou service vendu sous le signe tendancieux de la réponse à un besoin laisse croire que tout besoin se satisfait dans la consommation marchande, dans sa valeur d'échange qui donne l'impression de la différence et de la distinction. Les rapports marchands semblent orientés de plus en plus vers l'idée que le marché sert surtout et avant tout à se satisfaire soi-même personnellement, reléguant la profitabilité économique à l'arrière-plan, comme une conséquence secondaire de l'acte d'échange.

L'évolution de la technologie et les changements qui en découlent auront un effet considérable sur la répartition de la main-d'oeuvre, les qualifications requises, la nécessité du recyclage, les nouveaux modes d'organisation du travail et de rémunération. Déjà, nous avons constaté le développement considérable du secteur tertiaire et la profonde transformation du secondaire.

Si les qualifications sont censées augmenter pour l'élite du travail qui occupera les emplois à temps plein dans les grandes entreprises du secondaire ou dans celles qui n'auront pas été privatisées dans le tertiaire, elles demeureront minimes (ni longues, ni spécialisées) pour celles qui occupent

déjà ou auront à occuper les postes à faible salaire (rémunéré au rendement) et sans sécurité d'emploi dans le sous-secteur grandissant du commerce et des services personnels. J'ajoute à cela la déréglementation et la privatisation persistante qui attribue au marché la responsabilité de réguler à la fois les activités économiques et les activités sociales.

Quant au syndicalisme, il connaît un déclin dans presque tous les pays industrialisés[12] et la tendance vers les entreprises de petite taille ne fera qu'accentuer le phénomène, à court et moyen terme, car l'organisation syndicale s'avère toujours très difficile à cause des intérêts individuels exacerbés par une société de consommation très valorisée et intériorisée.

Finalement, il faut comprendre que l'analyse de ce contexte échappe à celles qui s'insèrent dans une organisation, fussent-elles imprégnées d'une idéologie particulière du service dans sa dimension marchande. L'étude des actions appropriées pour faire face à des situations de vie au travail des débutantes s'est avéré un moyen privilégié de connaissance de certaines dimensions cruciales de l'insertion professionnelle dans une société marchande en mutation.

Les suites à donner à cette recherche font l'objet du dernier chapitre et concernent les conséquences pour l'enseignement professionnel et certaines implications pour les chercheurs en insertion professionnelle.

---

12 R.B. Freeman, «What does the future hold for unionism», Relations industrielles, 44(1), 1989, p. 25.

Chapitre VI :

Conclusion générale : orientations et propositions

1. CONSÉQUENCES POUR L'ENSEIGNEMENT DANS LES SECTEURS DE LA COIFFURE, DE LA RESTAURATION ET DU COMMERCE AU DÉTAIL

Pour ceux et celles qui enseignent dans ces secteurs, cette étude peut servir à comprendre les dimensions cruciales de la période d'insertion dans le monde du travail. Les étudiant(e)s et enseignant(e)s pourraient tirer avantage du vécu des jeunes travailleurs et travailleuses, de leurs collègues et des employeurs, concernant les attentes réciproques des parties à l'insertion, des caractéristiques du passage de non-membre à membre ainsi que de la gestion des impressions de compétences techniques et sociales dans les équipes de travail où la coopération est jugée nécessaire.

La présente étude montre que: 1° la maîtrise des habiletés sociales à cultiver une clientèle est tout aussi importante que la maîtrise des habiletés techniques et 2° le milieu de travail juge la réputation d'une débutante davantage sur sa capacité sociale auprès de ses collègues que sa maîtrise des habiletés techniques, du moins dans les cas que nous avons rencontrés.[1]

Faire partie d'une organisation et réussir son insertion dans une communauté de travail, c'est faire face au problème de l'établissement d'une identité de travailleur compétent et de travailleuse compétente dans un milieu où les attentes sont nombreuses, floues, contradictoires et implicites. Tout un travail de clarification des valeurs et des perspectives concernant le travail est à entreprendre, ce qui exige de la novice une démarche (active et négociée) continuelle avec son milieu de travail. Pour s'insérer dans un emploi, il faut non seulement saisir ou créer des occasions sur place et réaliser des apprentissages techniques pertinents, mais aussi découvrir les stratégies et utiliser les tactiques pour s'intégrer avec succès dans la culture de travail, laquelle culture suppose la maîtrise des apprentissages sociaux propres au milieu, c'est-à-dire toute la dimension informelle et formelle des règles des lieux de travail. En d'autres mots, le milieu scolaire doit enseigner aux jeunes finissants qu'ils ont intérêt à comprendre et manipuler

---

1 Les jeunes diplômés des secteurs sous-mentionnés sont généralement embauchés dans des secteurs dits de bas de gamme ou de moyenne gamme, là où l'expertise technique est importante, mais non déterminante.

l'environnement de travail pour leur propre bénéfice, car personne d'autre ne s'en occupera pour eux.

Un programme scolaire qui voudrait transmettre des connaissances concernant le processus d'insertion des jeunes pourrait structurer la dimension cognitive de ses activités autour des considérations suivantes: a) les attentes réciproques en matière d'insertion professionnelle; b) les réseaux d'affiliation ou interrelations: comment se produit l'intériorisation des perspectives, comment se construit l'identité professionnelle et sociale, comment s'accomplit le travail technique en relation avec le social, comment on s'implique et développe des dépendances, comment se développent les relations avec les collègues; c) les aspects problématiques émergents et négociables des activités d'insertion. Tout ceci pourrait être enseigné en situant ces sous-processus d'insertion dans les deux processus de base de culture de la clientèle et de construction de la crédibilité sociale de la débutante. Le contexte socio-économique marchand devrait servir de toile de fond à l'explication du déroulement interactif de l'insertion de la novice salariée, car il s'agit bien de l'insertion dans une organisation existante et non de la création de son propre travail.

Les autres dimensions pouvant être explorées par le milieu scolaire concernant l'insertion dans le monde du travail, pourraient s'organiser autour des différences et similitudes entre le milieu scolaire et celui du travail, notamment en ce qui concerne: 1° la nature du travail au plan de la quantité, de la routine et de l'absence ou de la présence de défis; 2° la nature des prises de décisions. Les jeunes risquent de se trouver confrontés à des problèmes complexes et difficiles à résoudre, l'information étant incomplète ou non disponible pour agir rapidement, ce qui contraste avec les contenus de l'enseignement; 3° la lenteur des changements et la frustration face aux techniques employées et à l'accueil accordé aux idées nouvelles; 4° la durée des activités à entreprendre, qui diffère en contexte d'apprentissage par rapport à l'exécution parfois très rapide ou très longue qu'exige le milieu de travail; 5° l'évaluation informative des performances (feedback) est souvent absente de la part des supérieurs immédiats ou agents d'insertion alors qu'en milieu scolaire, les évaluations sont fréquentes, spécifiques et connues; 6° la relation avec les supérieurs est relativement continue et permanente en

milieu de travail, par opposition au milieu scolaire où les étudiants changent de professeurs régulièrement; 7° les promotions en milieu de travail sont moins fréquentes qu'en milieu scolaire; 8° les décisions des entreprises sont parfois prises en dehors de toute considération purement rationnelle car des considérations d'ordre politique sont toujours présentes, les jeux de pouvoir faisant partie de toute réalité organisationnelle.

Nous pouvons à ce stade-ci émettre l'hypothèse que les débutantes qui acquièrent de bonnes connaissances de ces principes et pratiques organisationnels réussiront mieux à s'insérer que celles qui les ignorent ou n'y croient pas. L'on peut même imaginer que les enseignants et enseignantes qui auraient l'occasion d'étudier la nature des organisations et l'interaction stratégique entre membres de l'organisation, trouveraient que de nombreux comportements sociaux dans les organisations se retrouvent dans la plupart des écoles. Une telle prise de conscience des enseignants permettrait de faire valoir aux étudiants et étudiantes le besoin d'acquérir les connaissances et habiletés nécessaires pour s'insérer organisationnellement.

Les connaissances de cet ordre ne semblent pas avoir encore été codifiées et organisées sous forme de programmes d'étude, d'où la nécessité, pour des chercheurs préoccupés par l'insertion professionnelle, d'étudier les problèmes ainsi que les tactiques et stratégies appropriées utilisées par les débutantes autant au plan de la solution des problèmes rencontrés dans les milieux de travail qu'au plan de comment se font l'apprentissage et la fabrication de sens. La recherche par entrevue devrait être privilégiée car elle permet de révéler les croyances, les perceptions et l'écart entre les attentes des acteurs du processus d'insertion. Les deux processus émergents de cette étude permettent déjà d'identifier certaines dimensions des enjeux majeurs de l'insertion dans un contexte organisationnel.

2. CONSÉQUENCES POUR LES CHERCHEURS EN INSERTION PROFESSIONNELLE

Sur ce plan, notre recherche permet d'accréditer les postulats de l'interactionisme symbolique[2] lorsqu'ils sont appliqués à l'insertion professionnelle des jeunes, à savoir que: a) toute personne qui connaît une transition ou un passage social important est dans une situation d'attente productrice d'anxiété; la débutante se sent isolée, incertaine, elle n'a pas ou a peu d'identification professionnelle; b) l'insertion ne se produit pas dans un quelconque vacuum social; les indices sur la façon dont elle doit procéder pour s'insérer proviennent de la zone interactionnelle immédiate: collègues, superviseur, gérant, c'est-à-dire ceux et celles qui seront, consciemment ou non, les agents d'insertion; c) l'interaction de la débutante avec les membres de son lieu de travail est problématique et négociable; non seulement la novice et l'agent d'insertion peuvent avoir des vues différentes concernant ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire, mais ils ont aussi des intérêts personnels. Ceci introduit la négociation dans un cadre problématique de rencontre. De plus, les deux peuvent s'intéresser à ce que l'autre a à offrir (ressources, schème explicatif...) et ainsi trouver un profit à une collaboration négociée; d) la débutante, malgré sa position précaire et son absence de pouvoir formel, dispose d'une certaine marge de manoeuvre, d'une liberté ou autonomie relative, certes restreinte, mais bien réelle. Cette liberté provient du fait que tout n'est pas prévu concernant la façon de travailler et de s'intégrer au milieu. Il n'y a pas de conformisme parfait possible, il n'y a pas d'attentes mutuelles totalement comblées et la solution aux problèmes d'insertion n'est pas nécessairement la solution la plus rationnelle. D'où l'émergence de stratégies multiples qui se construisent au cours de l'action en modifiant, selon la façon dont les événements surgissent ou dont les informations sont reçues, la conduite de l'action envisagée pour s'insérer.

L'utilisation de stratégies par les débutantes est une nécessité. Confrontant les situations incontournables qui se présentent (se construire une clientèle

---

2 H. Blumer, Symbolic interactionism: perspective and method, University of California Press, Berkeley, 1986, p. 2-21.
J. Van Maanen et H. Schein, «Toward a theory of organizational socialization», in B.M. Staw (ed.), Research in organizational behavior, JAI Press, Greenwich, Conn., 1, 1979, p. 213-214.

et une réputation), elles doivent agir pour découvrir et utiliser les moyens appropriés (techniques) au bon moment, pour réussir leur insertion, être reconnues. Ces stratégies s'acquièrent surtout sur le terrain, en ce qui concerne les débutantes en coiffure, en restauration et dans la vente au détail d'appareils électroniques. Le déroulement des activités de la novice requiert la mise en place de stratégies diverses. Les stratégies employées sont acquises plus souvent qu'autrement sur le terrain et sont apprises en cours d'interaction avec les collègues par voie d'observation, de questionnements et d'essai-erreur. L'attente de débrouillardise prend tout son sens dans le contexte d'une absence de structuration formelle de la façon de faire par l'organisation. La novice est en quelque sorte contrainte, par la stratégie de laisser-aller de l'employeur, de ruser avec les clients et collègues pour obtenir l'information et connaître les moyens pertinents afin de produire sa clientèle et de se construire une réputation appropriée. C'est donc dire que l'employeur, en agissant ainsi, délègue la tâche de socialisation de la novice aux collègues immédiats, sans que soient précisés la durée et les moyens spécifiques pour assurer le passage de débutante à membre à part entière.

L'enquête révèle l'emploi, chez toutes les commençantes, de stratégies que l'on pourrait qualifier de courantes dans les milieux de vente en général, vente de services et vente de produits.

Les caractéristiques de l'insertion mentionnées par la littérature témoignent d'une certaine capacité stratégique d'action chez la débutante et du choc de la réalité associée à un milieu non familier. Notre recherche montre comment les jeunes qui réussissent leur insertion franchissent une période d'angoisse liée à l'incertitude et à la précarité de leur passage en milieu de travail. Le non-sens associé à de nombreux événements et la confrontation d'attentes implicites et explicites avec les collègues et patrons favorisent l'insécurité et la méfiance, produisant ainsi beaucoup d'anxiété. La nature des attentes découvertes révèle qu'il ne s'agit pas d'un phénomène mineur et passager qui se règle une fois pour toutes. Le novice est condamné à donner sens à ce qui lui arrive, à défaut d'une organisation formelle de sa socialisation par l'entreprise. Pourtant, les écrits sur les stades de la socialisation présentent des étapes à franchir, indépendemment du sens que donnent les novices à ces étapes. De plus, notre recherche soulève le

problème très important pour le jeune d'assurer sa survie au travail par sa propre mise en marché auprès d'une clientèle variée, dimension occultée dans le modèle des stades de développement de la socialisation organisationnelle.

Au plan du contenu de l'insertion, c'est le groupe des collègues qui peut permettre l'apprentissage des conduites professionnelles appropriées au milieu de travail. L'inclusion dans le groupe permet l'acquisition des schèmes interprétatifs nécessaires à l'action stratégique d'insertion, phénomène que confirme aussi la littérature sur les facteurs liés aux groupes de travail.

Ce que notre étude ajoute aux écrits concernant l'insertion professionnelle, et plus particulièrement la socialisation, ce sont les dimensions plus théâtrales (jeu des acteurs) du processus. Tout ce qui relève de la présentation de soi sur un marché où il faut persuader pour vendre, est au centre des préoccupations de la novice. Elle doit convaincre les clients qu'ils doivent revenir et persuader les collègues de travail qu'elle mérite de faire partie de leur équipe.

Pour situer théoriquement le processus de production de clientèle, c'est du côté des textes et ouvrages se rapportant à la vente et au marketing qu'il faut s'arrêter. La conceptualisation qui rend compte de l'interaction concerne le rapport acheteur-vendeur et procède principalement d'une méthodologie déductive. Le processus de vente s'est développé selon trois perspectives: un modèle de communication, un processus d'influence interpersonnel et un processus d'échange. Dans le premier cas, celui du modèle de communication[3], il est postulé que la qualité de l'interaction est fonction de la compatibilité entre les personnes au plan du style et du contenu de la communication. Selon ce modèle, la transaction est inefficace lorsque l'un des deux éléments est incompatible et elle est impossible si les deux le sont. La deuxième perspective voit l'interaction commerciale de vente en tant que processus d'influence. Cette façon de voir s'inspire du modèle de Kelman[4]

3 J.N. Sheth, «Buyer-seller interaction: a conceptual framework», in Beverlee B. Anderson (ed.), Advances in consumer research, Association for consumer research, Cincinnati, 1976, p. 382-386.

4 H.C. Kelman, «Process of opinion change», Public opinion quaterly, 25, 1961, p. 57-78.

concernant le changement d'opinion et de celui d'Etzioni[5] concernant le rapport de pouvoir et son corrélat, la conformité. La prestation de service requiert, selon la perspective d'influence, l'utilisation de moyens symboliques pour agir sur le consommateur, d'où le recours à la séduction (stratégie de similarité ou de sympathie) et à la simulation de crédibilité. Plusieurs études de «marketing»[6] appuient ce modèle, à l'effet que la crédibilité et la similarité sont des éléments fondamentaux dans la réussite de l'acte social et économique de la vente personnelle. Quant au dernier volet, celui de l'interaction acheteur-vendeur en tant que processus d'échange[7], il postule que tout comportement social est un échange de biens matériels et immatériels et que toute relation passe par des étapes pendant lesquelles une série de caractéristiques ou d'attributs importants pour le client est identifiée et développée par le vendeur. Les étapes proposées sont de l'ordre de 1) la légitimation des sources, 2) l'identification du problème d'échange d'information, 3) la représentation des attributs, 4) la négociation de la valeur des attributs, et 5) le maintien de la relation. On comprendra que ce modèle postule que le client cherche à obtenir une série d'avantages concrets par l'entremise de la vendeuse et que toute relation se développe dans le temps.

Parmi les recherches en marketing, une seule a utilisé une approche inductive; c'est celle de Taylor et Woodside[8]. Ceux-ci ont fait des entrevues et ils ont observé et analysé plus de 40 interactions d'achat-vente dans le

---

5 E. Etzioni, A comparative analysis of organizations, Free Press, New York, 1961.

6 A.G. Woodside et J.W. Davenport, «The effect of salesman similarity and expertises on consumer purchasing behavoir», Journal of marketing research, 11, 1974, p. 198-202.
P. Bush et D.T. Wilson, «An experiment analysis of a salesman's expert and referent bases of social power in the buyer-seller dyad», Journal of marketing research, 13, 1976, p. 3-11.
T.C. Brock, «Communication-recipient similarity and decision change», Journal of personality and social psychology, 1, 1965, p. 650-654.

7 D.T. Wilson, «Dyadic interaction: an exchange process» in Beverlee B. Anderson (ed.), Advances in consumer research, Association for consumer research, Cincinnati, 1976, p. 394-397.
S.J. Levy et G. Zaltman, Marketing society and conflict, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1975.

8 J.L. Taylor et A.G. Woodside, «Identity negotiations in buyer-seller interactions», in E.C. Hirschman et N.B. Holbrook (eds), Advances in consumer research, Association for consumer research, Provo, Utah, 12, 1985, p. 443-449.

domaine de l'assurance-vie. Ils ont découvert un processus d'effort de vente en six étapes: prospection, établissement d'une base commune, clarification des besoins, vente, tentative de terminer la vente, suites à donner à l'interaction. Cette suite d'étapes rejoint notre propre découverte concernant le processus de production de clientèle, sauf que nous avons regroupé certaines d'entre elles.

C'est ainsi que nous pourrons établir un parallèle entre la conceptualisation propre à la théorie de l'échange et notre découverte de la séquence des événements se produisant à l'occasion de la production d'une clientèle. En effet, l'objectif postulé du stade de légitimisation (établir un rapport) c'est de faire en sorte que la vendeuse soit la partenaire légitime et crédible du processus interactif. Le stade d'échange d'information-identification du problème (collecte et échange d'information) implique la découverte des besoins à combler qui sous-tendent l'achat. Dans le stade de la représentation des attributs (persuasion et influence), la vendeuse et l'acheteuse développent une série d'attributs qui sont à échanger. La recherche du compromis prend forme dans la négocation de la valeur des attributs et dans le désir de maintenir et répéter la relation (accord sur les termes de l'échange et travail sur le maintien de la relation).

Il faut comprendre qu'en rapport avec notre recherche, le processus est avant tout le résultat d'une stratégie planifiée et reconstituée à partir des témoignages des novices et de leurs collègues sur ce qui fonde le déroulement de l'interaction instrumentale dans la vente d'un produit et d'un service. La maîtrise des habiletés qui sous-tendent le processus de production de clientèle s'acquiert progressivement car les procédures de communication des attentes par l'organisation sont implicites et se traduisent concrètement dans des apprentissages du type modèles à imiter et essais-erreurs. En imitant leurs collègues et en apprenant le langage et les comportements de vente, les novices adoptent aussi la perspective qui veut que toute personne soit motivée par la maximisation des bénéfices et la minimisation des coûts qui lui sont associés lors des relations avec les autres (clients et collègues). L'interaction sociale prend l'aspect d'un processus de négocation (offre et contre-offre) devant se transformer en une entente sur un taux de change. Il est postulé que dans toute rencontre sociale, les gens négocient les bénéfices

à octroyer aux autres en échange de ce qu'ils comptent recevoir. Tout peut s'échanger[9], donc se négocier plus ou moins subtilement.

En effet, ce modèle sert souvent de cadre de référence pour analyser tous les genres de relations sur les lieux de travail[10]. Tout ceci s'inspire de l'idée que l'humain désire maximiser ses gratifications et éviter les punitions ou privations lors des transactions sociales[11]. Ce désir passe par un processus cognitif appliqué à l'information disponible permettant un calcul rationnel des récompenses (ce qui est payant) et des pertes associées à la poursuite de certaines lignes d'action. De tels calculs sont hiérarchisés selon les préférences de l'acteur et sont influencés par les bénéfices antérieurs ou leur utilité marginale. Les behavioristes ont appliqué aux processus interactifs l'idée du calcul des récompenses et punitions liées à une action en termes de préférences circonscrites à des états de satiété, d'assouvissement, d'évaluation de probabilités de répétition de gestes gratifiants et des niveaux d'attente[12]. La théorie de l'échange est une application et une extension de la théorie behaviorale dans un cadre sociologique où les acteurs en interaction sont la source d'usage ou de renforcement l'un pour l'autre. Cette école de pensée a contribué à l'ajout d'éléments importants aux conceptions behaviorales de l'interaction sociale. Premièrement, un certain nombre de facteurs (récompenses) contribuent à motiver le développement des ressources de l'acteur en situation sociale: les besoins de pouvoir, de prestige et de reconnaissance. Deuxièmement, l'accent sur les calculs et négociations sur les marchés est enrichi des notions sociologiques de gestion des impressions[13] sur les marchés interpersonnels[14]. La perspective de l'échange social accorde une

9 J.K. Chadwick-Jones, Social exchange theory, Academic Press, New York, 1976.
R. Emerson, «Power-dependance relations», American sociological review, 27, 1962, p. 31-41.
G.C. Homans, Social behavior: its elementary forms, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1974.

10 S.S. Brehm et S.M. Kassin, Social psychology, Houghton Mifflin, Boston, 1989, p. 248.

11 C.W. Franklin, Theoretical perspectives in social psychology, Little, Brown & Cie, Boston, p. 175-236.

12 A. Bandura, Social foundations of thought and action, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1986.

13 Peter M. Blau, Exchange and power in social life, Wiley, New York, 1966.

14 R. Collins, «Interaction ritual chains, power and property», in J.A. Giesen, R. Münch et N. Smelser (ed.), The micro-macro link, University of California Press, Berkeley, 1986.

importance réelle au pouvoir de l'acteur, lequel est fondé sur le contrôle des ressources importantes ou rares[15].

C'est ainsi que lorsqu'une personne possède le contrôle sur ce que l'on désire, elle a du pouvoir sur nous.

À partir de cela, différentes ressources (connaissances et habiletés) peuvent produire différents types de pouvoir[16] C'est ainsi que l'on parle du pouvoir d'expertise lorsque la novice démontre sa capacité stratégique à saisir et comprendre ce que désire l'autre et du pouvoir de référence quand elle feint de s'identifier au client ou à certaines de ces valeurs (similarité d'intérêt, âge, etc.).

La lacune fondamentale de cette perspective échangiste, c'est qu'elle n'accorde pas assez d'importance à l'ajustement continuel à des situations changeantes et à des clients différents. Pour combler ce manque, il faut recourir à l'apport de la perspective interactionniste où l'ajustement, l'adaptation et la coopération avec les autres sont reconnus comme des besoins vitaux.

Les interactionnistes mettent l'accent sur l'usage des capacités de réflexion de l'acteur pour construire et reconstruire les définitions, orientations et perspectives pouvant être utilisées pour planifier et établir des lignes de conduite au travail[17]. D'où la présentation et représentation situationnelle de soi aux autres lors d'interactions. Le processus de production de clientèle reconnaît l'importance de l'ajustement comportemental à toutes les étapes du processus de gestion des impressions, de la collecte et échange d'information ainsi que de la formulation et reformulation des stratégies appropriées. L'ajustement apparaît sous cet éclairage: l'effet de l'aptitude à la fois à constituer des relations complémentaires (coopération) et à affronter des événements aléatoires (clients très variés avec des besoins

---

15 S.S. Brehm et S.M. Kassin, op. cit., p. 276.

16 D.E. Frost et A. J. Stakelski, «The systematic measurement of French and Raven's bases of social power in workgroups», Journal of applied psychology, 18, 1988, p. 375-389.

17 H. Blumer, Symbolic interactionism: perspectives and methods, University of California Press, Berkeley, Cal., 1986.

différents). L'aptitude à s'ajuster devient un élément nécessaire dans l'élaboration des stratégies liées à la performance et donc à l'insertion au travail.

À ce stade-ci de l'analyse de la contribution de notre recherche à la théorie existante, soulignons que l'exercice permet de montrer l'insuffisance d'un seul modèle pour expliquer la production de la clientèle. Jusqu'à présent, la théorie de l'échange social complétée par celle de l'interactionnisme suffisent seulement à éclairer la dynamique du premier processus.

Quant au second processus, celui de la construction d'une réputation, il faut regarder du côté de la littérature concernant le statut de nouvel arrivant dans un communauté où la contribution de chaque personne est nécessaire et reconnue. Selon McCall et Simmons[18], l'individu qui entre dans une communauté occupationnelle ou organisationnelle est capable d'agir sur son intégration, 1° s'il participe aux rituels de solidarité du groupe (ex. rencontres hors travail, anniversaires fêtés en groupe, etc.), 2° s'il contribue activement à ces manifestations en s'y impliquant, et 3° s'il se conforme par voie de coopération aux efforts de sa communauté à la socialisation. Toute communauté reconnaît divers degrés de centralité à ses membres[19]: de novice à membre provisoirement accepté à membre à part entière.

L'atteinte d'une position de plus en plus centrale dans une organisation implique nécessairement ce que Glaser et Strauss[20] appellent le changement de statut (status passage). Toute organisation et occupation comprend une période de formation et de surveillance ou évaluation pendant laquelle les néophytes reçoivent un enseignement concernant les «règles du jeu». Pendant cette période plus ou moins organisée, les collègues plus expérimentés vont examiner la volonté de la novice de jouer selon lesdites règles[21],

---

18 J.G. McCall et J.L. Simmons, op. cit., p. 321.

19 Ibid., p. 321.

20 B.G. Glaser et A.L. Strauss, Status passage, Aldine, Chicago, 1971, 203 p.

21 J. Van Maanen, «Career games», in C.B. Derr (ed.) Work, family and the career, Praeger, New York, 1980.

tout en posant des gestes qui sont valorisés par la communauté de travail[22]. Pour les tenants de cette conception, les nouveaux membres doivent se montrer intéressés par ce qu'ils apprennent et réalisent au travail, même s'ils sont principalement occupés à se construire une identité et à la maintenir.

Cette dimension de l'insertion dans une communauté de travail permet de comprendre que tout nouvel arrivant confère aux autres membres le statut de groupe de référence primaire, d'où le partage de valeurs, de croyances, de normes et d'interprétations dans la constitution du jugement approprié aux actions et réactions des uns et des autres[23]. Nous retrouvons à la base de la conception communautaire les théories du groupe et de l'identité sociale, dont les principaux postulats sont les suivants: 1. les gens ont besoin de l'approbation et de la validation que fournit un groupe; 2. l'alignement comportemental sur les normes du groupes garantit l'acceptation et procure l'assurance que les opinions et les habiletés manifestées sont appropriées; 3. il faut agir de manière conforme au groupe pour garantir la collaboration et un certain pouvoir social. Lorsqu'elles sont appliquées à la volonté d'agir sur sa propre insertion, ces théories sont incapables d'intégrer les dimensions stratégiques liées aux acteurs dans des situations de construction de réputation. Pour ce faire, il faut réintroduire le processus d'influence sociale car la persuasion est au centre de l'interaction des novices avec leurs collègues. Au-delà des stratégies de présentation de soi, il y a une partie importante des interactions verbales qui servent à obtenir certains avantages ou compromis, ce sont des stratégies créatrices d'obligations. Elles sont variables et situationnelles et peuvent s'exprimer sous la forme d'une menace et d'une promesse, d'un échange et d'une réciprocité, d'un appel à des valeurs et à l'identité de soi ou encore à l'altruisme[24]. Les stratégies et leurs contingences (ressources des novices, nature des rapports avec les collègues et patrons, caractéristiques de la demande) se retrouvent au centre de l'activité d'insertion par le biais du processus de construction de réputation tout comme elles l'étaient lors du processus de production de clientèle.

---

22 La communauté de travail est un groupe de personnes qui se considèrent impliquées dans le même genre de travail, qui s'identifient plus ou moins à leur boulot et qui partagent une série de valeurs, normes et perspectives liées au travail, mais sans s'y restreindre.

23 J. Van Maanen et S.R. Barley, «Occupational communities...», op. cit., p. 325.

24 S. Trenholm, Persuasion and social influence, Prentice Hall, New Jersey, 1989, p. 311.

Tout au long de cette réflexion théorique, il est apparu, compte tenu du contexte et des conditions d'insertion professionnelle des sujets rencontrés, que l'insertion est stratégie. Le mot stratégie ne désigne pas un programme de socialisation prédéterminé et formellement organisé par l'entreprise et qu'il suffit d'appliquer dans un temps spécifique pour ensuite déclarer l'intégration réussie; la stratégie, au contraire, permet, à partir d'une décision initiale de la novice, d'entrer dans un milieu de travail, d'envisager un certain nombre de scénarios pour agir auprès des gens rencontrés quotidiennement. Ces scénarios pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'insertion et selon les aléas qui vont nécessairement survenir et perturber l'action. La stratégie lutte contre le hasard lié au surgissement largement imprévisible des événements et des situations changeantes. De plus, la stratégie doit profiter de ce même hasard si la situation en est une de concurrence ou de compétition pour des clients ou pour des opportunités d'apprentissage auprès des collègues. Il s'agit alors de la stratégie qui fait de l'autre un adversaire sans en faire un ennemi, tout en étant un collaborateur instrumental à la poursuite de son objectif, l'insertion. Dans ce jeu, c'est le meilleur stratège qui gagne et le hasard peut être tout autant un facteur négatif qu'une chance à saisir.

Cette perspective stratégique suggère aux chercheuses et chercheurs qu'une théorie du jeu serait un excellent outil analytique pour étudier l'insertion professionnelle là où la rationalité économique du marché prédomine. Selon cette analogie avec la théorie des jeux, l'organisation devient un lieu de négociation continuel où la novice se confronte et se mesure aux divers agents (clients et collègues) de l'insertion.

Cette théorie des jeux devra intégrer les dimensions permettant d'analyser les intérêts individuels et de groupes dans l'insertion, de comprendre le conflit qui peut survenir chaque fois que les intérêts sont opposés et d'explorer les sources du pouvoir permettant de résoudre les conflits d'intérêts. De plus, elle devra considérer que le joueur a une liberté qui est limitée car s'il veut gagner quelque chose (ex.: accroître sa clientèle), il doit adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et se conformer le plus possible aux règles de conduite du groupe et de l'organisation, donc accepter, pour le progrès de ses intérêts, les contraintes sociales qui lui sont imposées.

Au terme de cette réflexion théorique sur les deux processus, l'insertion apparaît comme un phénomène complexe nécessitant l'éclairage de plusieurs perspectives ou théories: théorie de l'échange social, de l'influence sociale, de l'identité et du groupe ainsi que l'analyse stratégique dérivée de la théorie des jeux.

Bibliographie*

* Cette bibliographie se limite à l'essentiel. Elle ne repertorie que les ouvrages directement liés à la production spécifique de la thèse.

ABRAMSON, M., The professional in the organization, Rand McNally, Chicago, 1967.

AFFICHARD, J., «Quels emplois après l'école: la valeur des titres scolaires depuis 1973», Économie et statistique, 134, juin 1981, p. 7-26.

ASHFORTH, B.R., MAEL, F., «Social identity theory and the organization», Academy of management review, 14(1), 1989, p. 20-39.

BALAZS, G., FAGUER, J.P., «Chômage et insertion professionnelle. L'entrée des jeunes dans la vie active», Les jeunes et le premier emploi, Association des âges, Paris, 1979, p. 68-90.

BANDURA, A., Social learning theory, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977.

BANDURA, A., Social foundations of thought and action, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1986.

BARTON, P.E., FRASER, B.S., Between two worlds: youth transition from school to work, Center for education and work, National Manpower Institute, Washington, 1978.

BAUDRILLARD, J., La société de consommation, Denoël, Paris, 1970.

BECKER, H.S., GEER, B., «Participant observation and interviewing: a comparaison», in FILSTEAD, W.J. (ed.), Qualitative methodology: firstland involvement with the social world, Marsham Publishing, Chicago, 1970, p. 133-142.

BECKER, H.S., GEER, B., HUGHES, E.C., STRAUSS, S., Boys in white: student culture in medical school, University of Chicago Press, Chicago, 1961.

BECKER, H.S., STRAUSS, A.L., «Careers, personality and adult socialization», American journal of sociology, 62, 1956, p. 253-263.

BENGLE, N.M., «La place des novices dans la littérature du monde des affaires», Cahiers du CRO, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, février 1989, 25 p.

BENGLE, N.M., LAFLAMME, C., «L'inévitable rupture entre l'école et le marché du travail», Revue des sciences de l'éducation, V(3), 1979, p. 401-421.

BERGER, P.L., Invitation to sociology: a humanistic perspective, Doubleday, Anchor Books, New York, 1963.

BERGER, P.L., LUCKMAN, T., The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge, Anchor Books, New York, 1966.

BIGUS, O.E., HADDEN, S.C., GLASER, B.G., «Basic social processes», in SMITH, R.B., MANNING, P.K. (eds), Handbook of social science methods, vol. 2 Qualitative methods, Ballinger, Cambridge, M.A., 1982, p. 251-272.

BLAU, P.L., «The research process in the study of the dynamics of bureaucracy», in HAMMOND, P.E. (ed.) Sociologists at work, Basic Books, New York, 1964, p. 16-49.

BLAU, P.M., Exchange and power in social life, Wiley, New York, 1966.

BLAUNER, R., Alienation and freedom, University of Chicago Press, Chicago, 1964.

BLUMER, H., Symbolic interactionism: perspective and method, University of California Presss, Berkeley, Cal., 1986, 208 p.

BODGAN, R., TAYLOR, S.J., Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences, John Wiley, New York, 1975.

BORMAN, K.M. (ed.), The adolescent worker, National center for research in vocational education, Ohio State University, Ohio, 1985, 214 p.

BORMAN, K.M., REISMAN, J. (eds), Becoming a worker, Ablex Publishing Corporation, Norwood, N.J., 1986.

BRENNER, M., BROWN, J., CANTER, D., The research interview, Academic Press, London, 1985, 275 p.

BREHM, S.S., KASSIN, S.M., Social psychology, Houghton Mifflin, Boston, 1989, p. 248.

BRIM, O.G., «Socialization through the life cycle», in BRIM, O.G., WHEELER, S. (eds), Socialization after childhood, Wiley, New York, 1966, p. 1-49.

BRIM, O.G., «Adult socialization», in CLAUSEN, J.A. (ed.), Socialization and society, Little, Brown, Boston, 1969, p. 182-226.

BROCK, T.C., «Communication-recipient similarity and decision change», Journal of personality and social psychology, 1, 1965, p. 650-654.

BUCHANAN, B., «Building organizational commitment», Administrative science quaterly, 19, 1974, p. 533-546.

BURGESS, R.G. (ed.), Field research: a sourcebook and field manual, Geroge Allen et Irwin, London, 1982.

BURKE, H.J., DAY, R.R., «A cumulative study of the effectiveness of management training», Journal of applied psychology, 71, 1986, p. 232-246.

BUSH, P., WILSON, D.T., «An experiment analysis of a salesman's expert and referent bases of social power in the buyer-seller dyad», Journal of marketing research, 13, 1976, p. 3-11.

CASCIO, W.F., Managing human resources, McGraw Hill, New York, 1986.

CHADWICK-JONES, J.K., Social exchange theory, Academic Press, New York, 1976.

CHARON, J.M., Symbolic interactionism, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1985.

CICOUREL, A.V., Cognitive sociology: language and meening in social interaction, Free Press, New York, 1974.

COLLINS, R., «Interaction ritual chains, power and property», in J.A. GIESEN, R. MÜNCH et N. SMELSER (ed.), The micro-macro link, University of California Press, Berkeley, 1986.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, Rapport du groupe de travail emploi-formation du IIIe plan, La documentation française, Paris, 1980.

COULSON, A., RIDELL, C., Devenir sociologue, Editions Saint-Martin, Montréal, 1984.

DEAN, J.P., EICHHORN, R.L., DEAN, L.R., «Observation and interviewing», in DOBY, J.T., An introduction to social research, 2e ed., Meredith, Des Moines, Iowa, 1967, p. 274-304.

DENZIN, N.K., The research act, Aldine, Chicago, 1970.

DOUGLAS, J.D., Creative interviewing, Sage, California, 1985.

DUBAR, C., «Mutations technologiques et formation: discours, réalités et paradoxes», Éducation permanente, 81, 1985, p. 37-54.

EMERSON, R., «Power-dependance relations», American sociological review, 27, 1962, p. 31-41.

ETZIONI, A., A comparative analysis of complex organization, Free Press, New York, 1961.

EVAN, W.M., «Peer group interactions and organizational socialization. A study of employees turnover», American sociological review, 28, 1963, p. 436-440.

FELDMAN, D.C., «A contingency theory of socialisation». Administrative science quaterly, 21, 1976, p. 433-452.

FELDMAN, D.C., Managing careers in organizations, Scott, Foresman, Boston, 1987.

FELDMAN, D.C., BRETT, J.M., «Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changes», Academy of management journal, 26, 1983, p. 258-272.

FRANKLIN, C.C., Theoretical perspectives in social psychology, Little, Brown & Cie, Boston, p. 175-236.

FREEMAN, R.B., «What does the future hold for unionism», Relations industrielles, 44(1) 1989, p. 25.

FROST, D.E., STAKELSKI, A.J., «The systematic measurement of French and Raven's bases of social power in workgroups», Journal of applied psychology, 18, 1988, p. 375-389.

GALLAND, O., «Précarité et entrées dans la vie active», Revue française de sociologie, janvier-mars 1984, p. 49-66.

GAMST, F.C., NORBECK E. (eds), Ideas of culture: sources and uses. Holt, Rinehart et Winston, New York, 1976.

GLASER, B.G., The patsy and the subcontractor, Sociology Press, Mill Valley, California, 1972.

GLASER, B.G., Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory, Sociology Press, Mill Valley, California, 1978.

GLASER, B.G., STRAUSS, A.L., The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research, Aldine, Chicago, 1967.

GLASER, B.G., STRAUSS, A.L., Status passage, Aldine, Chicago, 1971, 203 p.

GORZ, A., «Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets», Le monde diplomatique, juin 1990, p. 22-23.

GORZ, A., «Allocation universelle: version de droite et version de gauche», Bulletin du MAUSS, 23, septembre 1987, p. 33.

GOULDNER, A., Patterns of industrial bureaucracy, Free Press, New York, 1965.

GOULDNER, A., «Cosmopolitains and locals: toward an analysis of latent social roles», Administrative science quaterly, 2, 1958, p. 444-480.

HABERSTEIN, R.W., Pathways to data, Aldine, Chicago, 1970.

HACKMAN, J.R., «Nature of the task as determiner of job behavior», Personnel psychology, 22, 1969, p. 435-444.

HACKMAN, J.R., «Group influences on individuals», in DUNETTE, M. (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally, Chicago, 1976, p. 1455-1526.

HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E., «Employee reactions to job characteristics», Journal of applied psychology, 55, 1971, p. 259-286.

HALL, D.T., Careers in organizations, Goodyear Publishing, California, 1976.

HAMMERSLEY, M., ATKINSON, P., Ethnography: principles in practice, Tavistock Publications, London, 1983.

HARRÉ, R., LAMB, R., Dictionary of personality and social psychology, MIT Press, Cambridge, Mass., 1986.

HILLS, S.M., REUBENS, B.G., «Youth employment in the United States», in REUBENS, B.G. (ed.), Youth at work: an international study, Rowman and Allannield, N.J., 1983.

HOCHSCHILD, A.R., The managed heart, University of California Press, Berkeley, California, 1983.

HOMANS, G.C., Social behavior: its elementary forms, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1974.

HUGHES, E.C., «The study of occupations», in MERTON, R.K., BROOMAND, L., COTRELL, L. (eds), Sociology today, Basic Books, New York, 1958.

HUGHES, E.C., Men and their work, Free Press, Glencoe, Ill., 1958.

HULIN, C.L., «Effects of changes in job satisfaction levels on employee turnover», Journal of applied psychology, 52, 1968, p. 122-126.

JONES, G.R., «Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations», Academy of management journal, 1986, p. 262-279.

JONES, G.R., «Organizational socialization as information processing activity: a life history analysis», Human organization, 42(4), 1983, p. 314-320.

JONES, G.R., «Psychological orientation and the process or organizational socialization: an interactionist perspective», Academy of management, 8(3), p. 464-474.

KARP, D.A., «Observing behavior in public places: problems and strategies», in SHAFFIR, W.B., STEBBINS, R.A., TUROWETZ, A. (eds), Fieldwork experience: qualitative approaches to social research, St-Martin's Press, New York, 1980.

KATZ, J., «A theory of qualitative methodology: the social system of analytic fieldwork», in EMERSON, R.M., Contemporary field research: a collection of readings, Waveland Press, Prospect Height, Ill., 1983, p. 127-148.

KELMAN, H.C., «Process of opinion change», Public opinion quaterly, 25, 1961, p. 57-78.

KLEINMAN, S., «Learning the ropes of fieldwork analysis», in SHAFFIR, W.B., STEBBINS, R.A., TUROWETZ, A. (eds), Fieldwork experience: qualitative approaches to social research, St-Martin's Press, 1980, p. 171-183.

KORNHAUSER, A., «Questionnaire construction and interviewing procedure», in vol. II de Research methods in social relations, Dryden Press, 1951, p. 423-462.

KOTTER, J.P., «The psychological contract. Managing the joining-up process, California management review, 15, 1973, p. 91-99.

LAPERRIÈRE, A., «L'observation directe», in GAUTHIER, B., Recherche sociale, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1984, p. 225-247.

LAPERRIÈRE, A., «Pour une construction empirique de la théorie: la nouvelle école de Chicago», Sociologie et sociétés, XIV(1), avril 1982, p. 35-40.

LESTER, M., HADDEN, S.C., «Ethnomethodology and grounded theory methodology», Urban life, 9(1), avril 1980, p. 16-19.

LEVY, S.J., ZALTMAN, G., Marketing society and conflict, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1975.

LEWICKI, R.J., «Organizational seduction: building commitment to organizations», Organizational dynamics, automne 1981, p. 5-21.

LOFLAND, J., «Styles of reporting qualitative field research», The american sociologist, 9, août 1984, p. 101-111.

LOFLAND, J., LOFLAND, L.H., Analyzing social settings, Wadsworth, Cal., 1984.

LOUIS, M.R., «Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings», Administrative science quaterly, 25, 1980, p. 226-251.

MAGUM, S., RAV, S., LODH, B., LAVALLÉE, L., PIERCE, J., Commerce sans frontière. Une évaluation de l'accord du libre échange Canada et les États-Unis, Études techniques, Conseil économique du Canada, 1989.

MARECHAL, P., VINEY, X., «Les premières années de vie active des jeunes sortis des classes terminales de CAP et BEP», Formation-emploi, 2, avril-juin 1983, p. 19-34.

MARRY, C., «Origine sociale et réseaux d'insertion des jeunes ouvriers», Formation-emploi, 4, 1983, p. 3-15.

MARSHALL, C., ROSSMAN, G.B., Designing qualitative research, Sage, Californie, 1989.

MARTIN, P.Y., TURNER, B.A., «Grounded theory and organizational research», Journal of applied behavioral science, 22(2), 1986, p. 141-157.

McCALL, J.G., SIMMONS, J.L., Social psychology: a sociological approach, Free Press, New York, 1984, 502 p.

McHUGH, P., Defining the situation: the organization of meaning in social interaction, Bobbs-Merril, New York, 1969.

MERTON, R., Social theory and social structure, Free Press, Glencoe, Ill., 1957.

MILES, M.B., HUBERMAN, A.M., Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods, Sage, Beverley Hills, Ca., 1984.

MOORE, W.E., «Occupational socialization», in GOSLIN, D.A. (ed.), Handbook of socialization theory and research, Rand McNally, Chicago, 1969.

NEWCOMB, T.M., WILSON, E.K., College peer groups, Aldine, Chicago, 1966.

OSTERMAN, P., Getting started, MIT Press, Cambridge, Mass, 1980.

PAAP, W.R., «Analyzing qualitative data in short-term class projects», Teaching sociology, 4(4), juillet 1977, p. 333-356.

PATTON, M.Q., Qualitative evaluation methods, Sage, Beverley Hills, Cal., 1980.

PAUL, J.J., «Les analyses françaises des relations formation-emploi», Revue française de pédagogie, 69, 1985, p. 65-98.

PAYEUR, C., S'engager pour l'avenir, CEQ, mars 1990, 115 p.

PEDERSON, C., ULRIGHT, M., WEITZ, B., Selling: principles and methods, 7e ed., Irwin, Homewood, Ill., 1984.

PERLMAN, M.L., «Intensive fieldwork and scope sampling: methods for studying the same problem at different levels», in FREILICK, M. (ed.), Marginal natives: anthropologist at work, Harper and Row, New York, 1970.

PLATT, J., «On interviewing one's peers», British journal of sociology, 32(1), 1981, p. 75-91.

PORTER, L.W., HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E., Behavior in organizations, McGraw Hill, New York, 1975.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E., Managerial attitudes and performances, Irwin, Homewood, Ill., 1968.

PRUS, R., «Sociologist as hustler: the dynamics of acquiering information», in SHAFFIR, W.B., STEBBINS, R.A., TUROWETZ, A. (eds), Fieldwork experience: qualitative approaches to social research, St-Martin's Press, New York, 1980, p. 132-144.

REICHARDT, C.S., COOK, T.D., «Beyond qualitative versus quantitative methods», in COOK, T.D., REICHARDT, C.S. (eds), Qualitative and quantitive methods in evaluation research, Sage, Beverly Hills, Cal., 1979, p. 7-32.

RITTI, R.R., FUNKHOUSER, G.R., The ropes to skip and the ropes to know, Grid, Columbus, Ohio, 1977.

ROWE, B.J.D., Qualitative research methodology in the social sciences: issues, methods and applications, Vance, Ill., 1983.

ROY, D.C., «Banana time: job satisfaction and informal interaction», Human organization, 18, 1955, p. 158-168.

SCHATZMAN, L., STRAUSS, A.L., Field research, Prentice Hall, New Jersey, 1973.

SCHEIN, E.H., «Organizational socialization and the profession of management», Industrial management review, 9, 1968, p. 1-15.

SCHEIN, E.H., «How career anchors hold executives to their career paths», Personnel, 52, 1975, p. 11-24.

SCHEIN, E.H., «How to break in the college graduates», Harvard business review, 42, 1964, p. 68-76.

SCHEIN, E.H., «The individual, the organization and the career: a conceptual scheme», Journal of applied behavioral science, 7, 1971, p. 401-426.

SCHEIN, E.H., Career dynamics: matching individuel and organizational needs, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1978.

SCHUTZ, A., Collected papers II: studies in social theory, Martinus, Nÿkoff, 1964.

SHETH, J.N., «Buyer-seller interaction: a conceptual framework», in B.B. ANDERSON (ed.), Advances in consumer research, Association for consumer research, Cincinnati, 1976, p. 382-386.

SHIBUTANI, T., Society and personality: an interactionist approach to social psychology, Englewood Cliffs, N.J., 1961.

SMITH, R.B., MANNING, P.K. (eds), Qualitative methods, Ballinger, Cambridge, 1982.

SPRADLEY, J.P., The ethnographic interview, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1979.

SPRADLEY, J.P., Participant observation, Holt, Rinehart & Winston, Chicago, 1980.

STARLING, J.D., «Organization and the decision to participate», Public administrative review, 52, 1968

STERN, P.N., «Grounded theory methodology: its uses and processes», Image, XII(1),1980, p. 20-22.

STERN, P.N., ALLEN, L.M., MOXLEY, P.A., «The nurse as grounded theorist: history, processes and uses», Journal of philosophy and social sciences, 8(1,2), 1982, p. 202.

STRAUSS, A.L., «Some neglected properties of status passage», in BECKER, H.S., GEER, B., REISMAN, D., WEISS, R.S. (eds), Institutions and the person, Aldine, Chicago, 1968.

TANGUY, L. (ed.), L'introuvable relation formation-emploi, La documentation française, Paris, 1986.

TAYLOR, J.L., WOODSIDE, A.G., «Identity negotiations in buyer-seller interactions», in E.C. HIRSCHMAN et N.B. HOLBROOK (eds), Advances in consumer research, Association for consumer research, Provo, Utah, 12, 1985, p. 443-449.

TAYLOR, S., BODGAN, R., Introduction to qualitative research methods: the search for meanings, 2e ed., John Wiley and sons, New York, 1984.

THEODORSON, G.A., THEODORSON, A.G., A modern dictionary of sociology, Barnes & Noble, New York, 1979.

TREMBLAY, D.G., Économie du travail, Éditions Saint-Martin, Montréal, 1990.

TRENHOLM, S., Persuasion and social influence, Prentice Hall, New Jersey, 1989, p. 311.

TURNER, B.A., «Some practical aspects of qualitative data analysis: one way of organizing the cognitive processes associated with the generation of grounded theory», Quality and quantity, 15, 1981, p. 225-247.

TURNER, B.A., «Some practical aspects of qualitative data analysis», Quality and quantity, 15, 1981, p. 225-247.

VAN MAANEN, J., «Breaking in: socialization to work», in DUBIN, R. (ed.), Handbook of work organization and society, Rand McNally, 1976, p. 67-130.

VAN MAANEN, J., «Experiencing organization: notes on the meaning of careers and socialization», in VAN MAANEN, J. (ed.), Organizational careers: some new perspectives, Wiley, New York, 1977, p. 15-45.

VAN MAANEN, J., «Career games», in C.B. DERR (ed), Work, family and the career, Praeger, New York, 1980.

VAN MAANEN, J., BARLEY, S.R., «Occupational communities: culture and control in organization», in STAW, B.M., CUMMINGS, LL. (eds)., Research in organizational behavior, JAI Press, Greenwich, Conn., 6, 1984.

VAN MAANEN, J., SCHEIN, E.H., «Toward a theory of organizational socialization», in STAW, B.M. (ed.), Research in organizational behavior, Jai Press, Greeenwich, Conn., 1, 1979, p. 209-264.

VINCENT, J. *et al.*, L'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur, Formation-emploi, Colloque de Toulouse, Éditions du CNRS, Paris, 1982.

WALKER, R., Applied qualitative research, Gower, Great Britain, 1985.

WANOUS, J.P., «Organization entry: newcomers moving from outside to inside», Psychological bulletin, 84, 1977, p. 601-618.

WANOUS, J.P., Organizational entry, Addison-Wesley, Mass., 1981.

WANOUS, J.P., REICHERS, A.E., MALIK, S.O., «Organizational socializatin and group development: toward an integrative perspective», Academy of management review, 9(4), 1984, p. 670-683.

WEICK, K.E., «Cognitive processes in organization», in STAW, B.M. (ed.), Research in organizational behavior, 1, 1979, p. 41-74.

WHEELER, S., «The structure of formaly organized socialization settings», in BRIM, O.G., WHEELER, S. (eds), Socialization after childhood, Wiley, New York, 1966, p. 51-116.

WHITE, W.F., Street corner society, University of Chicago Press, Chicago, 1955.

WHYTE, W.F., «Interviewing in field research», in ADAMS, R.N., PREISS, J. (eds), Human organisation research, Dorsey Press, Homewood, Ill., 1960, p. 352-365.

WILSON, D.T., «Dyadic interaction: an exchange process», in B.B. ANDERSON (ed.), Advances in consumer research, Association for consumer research, Cincinnati, 1976, p. 394-397.

WISEMAN, A., Field projects for sociology students, Canfield Press, San Francisco, 1970, p. 27-36.

WOODS, P., «Understanding through talk», in ADELMAN, C. (ed.), Uttering, muttering: collecting, using and reporting talk for social and educational research, Grant McIntyre, London, 1981.

WOODSIDE, A.G., DAVENPORT, J.W., «The effect of salesman similarity and expertises on consumer purchasing behavior», Journal of marketing research, 11, 1974, p. 198-202.

Appendices

Appendice A :

Échantillon effectif et lieux de recherche

TABLEAU 2

ÉCHANTILLON EFFECTIF DE NOTRE RECHERCHE

Distribution des répondant(e)s[1]: catégorie professionnelle

	N
Coiffeuses débutantes	12
Coiffeuses expérimentées	8
Gérant(e)s ou propriétaires	8
Vendeuses débutantes	6
Vendeurs(euses) expérimenté(e)s	6
Gérant(e)s ou propriétaires	5
Serveuses débutantes	5
Serveuses expérimentées	3
Gérant(e)s ou propriétaires	4
	57

1 Les répondantes et répondants se caractérisent de la façon suivante: 1) les débutantes ont entre 16 et 18 ans, entre 3 et 12 mois de travail dans la même organisation et ont un diplôme de secondaire professionnelle dans leur secteur d'activité respectif; 2) les collègues et patrons ont entre 20 et 40 ans d'âge et entre 20 mois et 22 ans d'expérience au travail.

TABLEAU 3

Répartition des diverses catégories de répondants suivant le secteur d'activité et la ville

Secteur des services	Orga.	Jeunes débutantes	Collègues	Orga.	Jeunes débutantes	Collègues
Salons de coiffure	4	4	7	4	4	5
Magasins au détail				5	6	6
Restaurants				4	5	3
	4	7	4	13	16	13

TABLEAU 4

LIEUX DE LA RECHERCHE

Salon Kief (Sainte-Foy)
- 2 entrevues avec des débutantes
- 1 entrevue avec les propriétaires
- 1 entrevue avec une coiffeuse expérimentée

Salon Pelchat (Sainte-Foy)
- 1 coiffeuse débutante
- 1 collègue expérimenté
- 1 gérant

Salon coiffure internationale (Sainte-Foy)
- 1 coiffeuse débutante
- 2 collègues expérimentées
- 1 gérant

Salon Lorca diffusion (Sainte-Foy)
- 3 coiffeuses débutantes
- 1 gérant
- 1 collègue expérimentée

Salon continental elle et lui (Sherbrooke)
- 2 entrevues avec des débutantes
- 1 entrevue avec la gérante
- 1 collègue expérimentée

Salon Coifelle Coifhom (Rock Forest)
- 1 entrevue avec 3 coiffeuses simultanément
- 1 entrevue avec la gérante et le propriétaire

Salon Coiffurium (Sherbrooke)
- 1 coiffeuse débutante
- 2 collègues expérimentées
- 1 gérant

Atlantique Image et Son Limitée (Sherbrooke)
- 2 vendeuses débutantes
- 2 vendeurs expérimentés
- 1 gérant, 1 assistant-gérant

Vidéotech Inc. (Sherbrooke)
- 2 vendeuses débutantes
- 2 vendeurs expérimentés
- le propriétaire

J.M. Saucier Électronique inc. (Sherbrooke)
- 2 vendeuses débutantes
- 1 vendeur expérimenté, 1 vendeuse expérimentée
- 1 gérant

Bar Salon Le Loubard (Sherbrooke)
- 2 serveuses
- 1 serveuse expérimentée
- 2 propriétaires

Chez Charlie Smoked Meat (Sherbrooke)
- 2 serveuses
- 1 serveuse expérimentée
- 1 gérant

Brasserie La Romaine (Sherbrooke)
- 1 serveuse
- 1 serveuse expérimentée
- 1 gérant

Appendice B :

Échantillons de lettres pour obtenir une entrevue

UNIVERSITÉ LAVAL

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION
Département d'administration et fondements scolaires

Cité universitaire
Québec, Canada G1K 7P4

Québec, le 6 juin 1986

A QUI DE DROIT

Je suis professeur-chercheur au département d'administration scolaire et d'orientation professionnelle à l'Université de Sherbrooke. Je travaille présentement avec une équipe de l'Université Laval. Nous faisons une recherche dans la région de l'Estrie et dans la région de Québec, concernant l'entrée sur le marché du travail des diplômés de la coiffure.

Ce qui nous intéresse c'est de comprendre comment s'opère la transition entre l'école et le travail. Nous voulons découvrir ce qui facilite l'insertion d'un diplômé en coiffure en rapport avec lui son cheminement d'orientation scolaire (carrière) jusqu'à son premier emploi du travail. Nous sommes aussi attentifs aux difficultés qu'il a pu rencontrer.

Cette recherche ne vise pas à évaluer la performance mais à comprendre les attitudes et comportements des jeunes arrivant sur le marché du travail. A cet effet, nous vous assurons la confidentialité et l'Anonymat au sujet de tout ce qui sera obtenu comme information auprès des coiffeurs et coiffeuses que nous aimerions interroger.

Avec votre permission, j'aimerais en tant que simple observateur passer quelques heures sur les lieux de travail pour me familiariser avec les tâches que doivent effectuer les employés. Je compte réaliser quelques entrevues en dehors des heures de travail avec ceux et celles qui voudront bien accepter de discuter de leur entrée sur le marché du travail. A un stade ultérieur de cette recherche il me fera plaisir de vous communiquer les résultats obtenus. Si vous désirez d'autres renseignements, je suis disponible pour m'entretenir avec vous.

J'espère que vous trouverez un intérêt à cette recherche et que vous pourrez nous assurer votre collaboration.

Bernard N. Bangle
professeur-chercheur

Tél: 653-7397 - Ste-Foy
(819) 821-7443 - Sherbrooke [1]

[1] après le 1er juillet

Faculté d'éducation
UNIVERSITÉ
DE SHERBROOKE
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Octobre 1986

Madame,
Monsieur,

Je suis professeur-chercheur au département d'orientation professionnelle et d'administration scolaire à l'Université de Sherbrooke. Je travaille présentement avec une équipe de l'Université Laval. Nous faisons une recherche dans la région de l'Estrie et dans la région de Québec concernant l'entrée sur le marché du travail des diplômés de la coiffure.

Ce qui nous intéresse c'est de comprendre comment s'opère la transition entre l'école et le travail. Nous voulons découvrir ce qui facilite l'insertion d'un diplômé en coiffure en retraçant avec lui son cheminement d'orientation scolaire (carrière) jusqu'à ses premiers mois de travail. Nous sommes aussi attentifs aux difficultés qu'il a pu rencontrer.

Cette recherche ne vise pas à évaluer la performance mais à comprendre les attitudes et comportements des jeunes arrivant sur le marché du travail. À cet effet, nous vous assurons la confidentialité et l'anonymat au sujet de tout ce qui sera obtenu comme information auprès des coiffeurs et coiffeuses que nous aimerions interroger.

Je compte réaliser quelques entrevues en dehors des heures de travail avec ceux et celles qui voudront bien accepter de discuter de leur entrée sur le marché du travail. À un stade ultérieur de cette recherche, il me fera plaisir de vous communiquer les résultats obtenus. Si vous désirez d'autres renseignements, je suis disponible pour m'entretenir avec vous.

J'espère que vous trouverez un intérêt à cette recherche et que vous pourrez nous assurer votre collaboration.

Normand M. Bergle
Professeur-chercheur
Tél. (819) 821-7810

CRO
Collectif de recherche sur les compétences

Groupe de recherche sur l'insertion professionnelle (GRIP)

Faculté d'éducation
Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec)
J1K 2R1

Janvier 1987

Madame,
Monsieur,

Je participe à une recherche sur l'année dans le monde du travail des diplômés de la coiffure exerçant leur métier dans la région de l'Estrie et dans la région de Québec. Ce que nous voulons étudier c'est comment se fait le passage de l'école à la vie de travail et comment celui-ci pourrait être facilité dans la mesure du possible.

Comme vous avez vécu vous-même cette situation, je pense que vous êtes la personne idéale pour m'en parler. Vous m'aiderez beaucoup si vous acceptez de discuter librement de «comment» vous avez vécu votre expérience dans le domaine de la coiffure depuis que vous avez choisi ce métier. J'aimerais donc faire une entrevue avec vous. La durée d'une telle entrevue est d'environ une heure et elle se fait de préférence en dehors des heures de travail afin de ne pas nuire à l'accomplissement de vos tâches et vous assurer par le fait même la confidentialité nécessaire.

Je vous assure l'anonymat le plus complet en ce qui concerne votre témoignage et je m'engage à vous communiquer les résultats de cette recherche lorsque les travaux seront suffisamment avancés. J'espère que j'aurai l'occasion de discuter avec vous.

Merci de votre collaboration.

Normand M. Bergie
Professeur-chercheur
Tél.: (819) 821-7810

N.B. Je vous remettrai dix dollars en guise de compensation pour le temps consacré à l'entrevue.

CRO
Cahiers de recherche sur les compétences

Groupe de recherche sur l'insertion professionnelle (GRIP)

Faculté d'éducation
Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec)
J1K 2R1

Janvier 1987

Madame,
Monsieur,

Je participe à une recherche sur l'entrée dans le monde du travail des diplômés de la coiffure exerçant leur métier dans la région de l'Estrie et dans la région de Québec. Ce que nous voulons étudier c'est comment se fait le passage de l'école à la vie de travail et comment celui-ci pourrait être facilité dans la mesure du possible.

Comme vous avez vécu vous-même cette situation, je pense que vous êtes la personne idéale pour m'en parler. Vous m'aiderez beaucoup si vous acceptez de discuter librement de «comment» vous avez vécu votre expérience dans le domaine de la coiffure depuis que vous avez choisi ce métier. J'aimerais donc faire une entrevue avec vous. La durée d'une telle entrevue est d'environ une heure et elle se fait de préférence en dehors des heures de travail afin de ne pas nuire à l'accomplissement de vos tâches et vous assurer par le fait même la confidentialité nécessaire.

Je vous assure l'anonymat le plus complet en ce qui concerne votre témoignage et je m'engage à vous communiquer les résultats de cette recherche lorsque les travaux seront suffisamment avancés. J'espère que j'aurai l'occasion de discuter avec vous.

Merci de votre collaboration.

Normand M. Bergie
Professeur-chercheur
Tél.: (819) 821-7810

N.B. Je vous remettrai dix dollars en guise de compensation pour le temps consacré à l'entrevue.

Appendice C :

Guide d'entrevue auprès des débutantes, collègues et employeurs

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA PREMIÈRE SÉRIE D'ENTREVUES:

RAPPORT AUX CLIENTS

GUIDE D'ENTRETIEN. VERSION I:

1. Décision de quitter l'école pour travailler.
2. Influences.
3. Anticipations, attentes.
4. Apprentissages scolaires/travail.
5. Passage: Accueil
   Premières semaines
   Déceptions/satisfactions
   Ce qui est important dans le travail de la débutante
   Déroulement de l'insertion
6. Biographie: âge, éducation, résidence, état civil, titre de l'occupation, nombre d'heures de travail, occupation des parents, région d'origine.

GUIDE D'ENTRETIEN. VERSION II:

1. 1, 2, 3, 4 de version I pour vérifier la récurrence de certains points.
2. Ce qui est important dans le travail de la débutante.
3. Stratégies utilisées pour acquérir et conserver une clientèle.
4. Biographie.

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA PREMIÈRE SÉRIE D'ENTREVUES:

RAPPORT AUX COLLÈGUES ET SUPÉRIEURS IMMÉDIATS

GUIDE D'ENTRETIEN, VERSION I:

1. Attentes par rapport à la débutante:
   . Habiletés techniques.
   . Habiletés sociales.

2. Passage:
   . Accueil
   . Premières semaines
   . Déceptions/satisfactions
   . Ce qui est important dans son travail, son comportement au travail
   . Ce qui est important pour s'insérer

3. Votre contribution à l'insertion:
   . Formation, apprentissages sur les lieux de travail/école
   . Évaluation
   . Attributions de succès / échec d'insertion
   . Comportements acceptables, désirés, inacceptables
   . Stratégies d'insertion

4. Biographie

GUIDE D'ENTRETIEN, VERSION II:

1. Attentes spécifiques:
   . Domaine et communication
   . Surprises, contrastes, déceptions
   . Comblées, sous-estimées, sur-estimées
   . Habiletés techniques et sociales

2. Passage:
   . Accueil
   . Premières semaines
   . Déceptions/satisfactions
   . Ce qui est important, compétences techniques et/ou sociales
   . Critères de l'insertion réussie

3. Votre contribution à l'insertion:
   . Formation, apprentissages sur les lieux de travail/école
   . Nature de l'évaluation, critères
   . Attribution de succès/échec d'insertion
   . Comportements renforcés/découragés, degré d'information véhiculée
   . Stratégies utilisées, encouragées, souhaitées

Appendice D :

Échantillons de mémos

ÉCHANTILLON DE MÉMOS

MÉMO 1, 24 juin 1986

«Évaluation de compétence: qui fait quoi, comment?»

En codifiant l'entrevue de Guylaine, je me demande bien quel rôle joue le coiffeur-gérant dans l'évaluation qu'il fait du moment opportun pour que la débutante passe du statut de «petite nouvelle» à membre régulière; qui juge quoi? Quelle place a-t-elle dans la décision? Y a-t-il des étapes à franchir, un temps d'apprentissage fixé d'avance, ou est-ce purement subjectif?

MÉMO 2, 10 juillet 1986

«Utilisation de tactiques et stratégies»

Je peux imaginer que l'école habilite surtout à la compétence technique, quoique certaines habiletés sociales doivent bien être apprises en milieu scolaire. Il me faut demander où et comment se fait l'apprentissage des stratégies pour obtenir la clientèle et des tactiques pour lui plaire tout en solutionnant les problèmes qui surviennent continuellement (cf. cas de Josée, Anne-Marie, Guylaine). Le fait que les filles rencontrées parlent aisément de trucs et de moyens pour se faire (et garder) une clientèle, c'est qu'elles en sont conscientes. Elles refusent par contre de dire qu'elles manipulent les clientes. Le mot est peut-être trop fort. Je dois revenir sur cela. En plus de cela, il me faut investiguer sur les types de stratégies. Déjà, je peux dire que les débutantes m'ont indiqué les suivantes: «prendre la température», «aller à la pêche», «faire parler», «flatter un peu», «aligner la discussion», «te vendre avec le sourire». La tactique est-elle toujours consciente, inconsciente, apprise à l'école, seule, par l'entremise des collègues, du patron? Est-elle inscrite dans l'organisation même du travail? Y a-t-il obligation tactique à cause du caractère instrumental de l'interaction avec le client?

21 juillet 1988

«Nature des relations avec les collègues de travail»

Les gens expérimentés au travail et la débutante ont des objectifs en propre et des choses différentes à gagner, mais ils sont impliqués dans une action commune dans ce sens qu'ils peuvent ensemble rencontrer le but de l'un et de l'autre. «Ce qui importe, c'est de comprendre comment les gens sont arrivés à aligner leurs actions dans différentes situations» (Blumer). Le terme alignement est approprié et central ici car il rejoint la catégorie «ajustement continuel» selon les interactions qui se produisent tout au long de l'insertion. Mes entrevues sont totalement dans ce sens. C'est frappant. La débutante rencontrée 1) se trouve toujours en situation d'apprentissage du mode de comportement approprié (conforme?) à l'organisation, elle est consciente des actions et réactions des autres collègues; 2) les attentes, si éloignées et déçues au début, sont redéfinies et acceptées puis intériorisées selon toute apparence et 3) il y a une croyance à l'effet qu'elle possède une réelle marge de manoeuvre et que sa personnalité fait toute la différence.

Les interactions révèlent beaucoup de tactiques apprises par essais et erreurs ainsi que par la collaboration des collègues immédiats. Une fois apprise, la gestion des tactiques permettra à la débutante de se voir reconnaître par le groupe; elle se verra acceptée comme membre à part entière.

Ma dernière codification fait ressortir les stratégies suivants: gestion de visibilité, jouer les règles du jeu, créer des obligations, établir-rétablir sa crédibilité et éviter les risques. Je dois mener d'autres entrevues pour savoir si je peux saturer ces catégories ou non.

8 février 1989

«Capacité d'expérimenter des rapports avec les collègues»

Au stade de métamorphose de la débutante, il y a des situations marquantes, des actes posés par les collègues, par la débutante. Les clarifications

principales étant chose du passé, la quête de sens étant moindre, il y a impression d'identité chez toutes les débutantes interrogées. Réputée «de la gang», elle se reconnaît comme telle. Elle a manifestement (par des gestes concrets) franchi le processus de culture de sa réputation: elle sait se définir comme disponible à collaborer avec les collègues pour faire le travail, elle est capable d'identifier et de définir les collègues avec qui elle a avantage à s'associer, elle sait comment faire des approches et percevoir les ouvertures des autres, elle est capable d'ajuster son style interactif selon les circonstances, elle est capable de maintenir plusieurs relations en même temps...

Voir le rapport avec les autres catégories: implication, réputation...

Appendice E :

Processus de codification

PROCESSUS DE CODIFICATION

Le tableau qui suit donne un exemple pratique du processus de codification utilisé. La colonne de gauche n'apparaît pas habituellement sur les feuilles de codification. Les codes (catégories et leurs propriétés) apparaissent généralement à droite des transcriptions d'entrevues et à gauche (dans les marges), des notes de terrain et d'entrevues. Le processus de codification met l'accent sur toutes les données pertinentes à l'insertion professionnelle et pose une série de questions produisant des codes et soulevant des questions spécifiques additionnelles requérant des analyses (notes théoriques) et des cueillettes de données subséquentes (planification). Nous pouvons voir dans l'exemple apparaissant au tableau que ces données particulières ont fourni rapidement des propriétés, conditions et conséquences de ce qui allait devenir un des processus centraux. La catégorie qui devait plus tard s'avérer un processus central de base de l'insertion professionnelle est, dans cet exemple de codification, la production de clientèle. Il est clair que cette activité requiert beaucoup de temps et de travail et que chaque relation entre une débutante et son client ou sa cliente est une nouvelle relation et une relation où le premier contact, l'échange d'information, la persuasion quant au service à rendre et le travail d'induction de la loyauté sont décisifs. Lors de la codification de la première série d'entrevues, je ne savais pas si la propriété de la codification substantive de «porter attention» référait à une question de proximité émotive et/ou de proximité spatiale; les deux se sont retrouvés dans mes données et de façon récurrente. En me posant les questions suggérées par Glaser dans son ouvrage intitulé *Theoritical sensitivity* (Qu'est-ce qui se passe réellement dans cet incident particulier? Quel(s) problème(s) socio-psychologique(s) rencontrent les acteurs dans cet incident? Comment est-ce géré? Dans quelles conditions et avec quelles conséquences?), il m'est apparu que le problème était de savoir comment les acteurs de l'insertion pouvaient rendre prévisible (en contrôlant la relation comportementale) le rapport avec le client; cette prévision comportementale s'est aussi avérée une conséquence de la production de clientèle.

Le tableau donne aussi une idée des questions qui proviennent de l'analyse de certains propos. Je voulais en savoir davantage sur le rapport d'attention. Je devais en vérifier les conditions temporelles et la récurrence. Je voulais

savoir pourquoi c'était si important pour les collègues, patrons et débutantes de prédire leurs comportements mutuels. Je voulais savoir s'il y avait d'autres stratégies et tactiques pour établir et maintenir des relations. Plus tard, dans ma codification, je me suis rendu compte que mes données répondaient à la question des rapports centraux entre débutantes et clientes. Il devenait de plus en plus clair que je devais continuer à coder des données là où des rapports de débutantes issues du secteur professionnel du secondaire se produisaient en milieu de travail de la même nature, celui des services. Une fois la saturation obtenue, l'interaction avec les collègues et supérieurs immédiats s'est enrichie et est devenue ma piste complémentaire de sources de données et d'analyse pertinente de l'insertion.

Tableau 5

ÉCHANTILLON DE LA CODIFICATION DES DONNÉES

QUESTIONS DE CODIFICATION	DONNÉES	CATÉGORIES ET INDICE POUR LA RECHERCHE DE DONNÉES ET DE CATÉGORIES SUPPLÉMENTAIRES	
		CODIFICATION SUBSTANTIVE:	NOTES THÉORIQUES
1. Quelle catégorie (ou propriété d'une catégorie) retrouve-t-on ici?	La cliente arrive. Je vais chercher son manteau que je mets sur un support au vestiaire. Si la personne refuse, ça peut vouloir dire qu'a veut pas trop trop qu'on s'occupe d'elle	Accueil de sollicitude.	1) Entretien de la relation :
		Interprétation du comportement du client. Indices.	Propriétés :
2. Qu'est-ce qui se produit ici?	Il faut faire attention pour avoir sa confiance. Alors tu lui fais un petit massage, tu jases un petit peu. Si elle veut pas, tu parles pas. Faut que tu les respectes tout le temps, leur donner l'impression que tu leur portes attention, leur donner des petits conseils sur mesure, suggérer des choses. Ça fait son chemin tranquillement. Quand tu termines ta coupe, tu lui dis merci, tu lui souhaites une bonne journée et tu lui suggères d'essayer quelque chose si ça lui tente pour la prochaine fois.	Préoccupation concernant la confiance du client.	- établir rapport - échanger information - persuader - travailler à la continuité de la relation
a) quel(s) problème(s) socio-psychologiques rencontrent les acteurs?		Début et alignement de conversation.	
b) dans quelles conditions?		Gérer le respect, impression de porter attention.	2) Obtention d'informations tactiques:
c) comment est-ce géré?		Stratégie du conseil personnel.	Gestion d'impression : - attention - proximité - personnalisation
d) avec quelle(s) conséquence(s)?			Autres tactiques et stratégies pour maintenir relations.
3. Ces données se rattachent à l'étude de quels problèmes?		Politesse	Loyauté de clientèle
4. Où puis-je trouver d'autres données pertinentes?		Stratégies d'anticipation de relation	3) Interactions : débutante-client
			4) Secteur de vente au détail

LES CAHIERS DU LABRAPS

Série Études et recherche

Vol.1, No 1, 1984 — Cocher
Les actes du colloque sur le projet de loi 40. Projet de loi en éducation, 1982 (118 p.) 2,00$

Vol.1, No 2, 1984
Temps, temps d'apprendre et itinéraires scolaires (Mellouki)

Vol.1, No 3, 1984
Le paradigme des effets pervers et l'inégalité des chances en éducation (Amegbo)

Vol.2, No 1, 1986
La formation professionnelle "longue" au secondaire: attentes du milieu scolaire et du milieu du travail (Courneyer, Droist & Trottier) (415 p.) 9,00$
La formation professionnelle devrait-elle être dispensée en milieu scolaire? À quel niveau? À quel type de clientèle devrait-elle être offerte? Quels liens devraient exister entre la formation professionnelle en termes de savoir technique, de prévention et de socialisation? Telles sont les principales questions abordées dans le cadre de ce rapport de recherche.

Vol.2, 1987
Étude de projets éducatifs québécois
Tome 1: Problématique et analyse générale
(Laliberté & Robert) (296 p.) 10,00$
Cette étude est centrée sur le projet éducatif d'école local, projet éducatif perçu comme un élément majeur de la politique du MEQ, dans la mesure où celle-ci se présente comme une invitation à développer des projets répondant aux besoins et aspirations du milieu. Le Tome 1 présente la problématique et l'analyse générale.

Vol.2, 1987
Étude de projets éducatifs québécois
Tome 2: Étude de cas (Bergeron, Laliberté &Robert) (321 p.) 10,00$
Le tome 2 présente les études de cas de 12 écoles de la Région de Québec.

Vol.4, 1987
Les divers cheminements de la formation de la relève agricole francophone du Québec (Filteau, Laliberté & Carel) (410 p.) 10$
Cette recherche traite de la formation des agriculteurs et agricultrices nouvellement établis sur une ferme québécoise en 1980-81 et 1984-85.

Vol.5, 1988
Le processus de classement des élèves dans une école secondaire polyvalente (Hart) (210 p.) 9,00$
L'objectif de cette monographie est de présenter une analyse qualitative du classement des élèves dans la stratification scolaire d'une école secondaire polyvalente sous l'angle du processus de décision dans lequel sont engagés les agents scolaires de même que les élèves et leurs parents.

Vol.6, 1988
La performance scolaire des étudiants du cégep 1 selon qu'ils ont fait leurs études secondaires au privé ou au public (Laforce, Dahlain) (130 p.) 9,00$
Cette recherche compare la performance des cégépiens qui avaient obtenu aux examens du ministère de l'Éducation (Sec. 5) des résultats de 80% et plus. Or il s'avère que les étudiants issus des écoles publiques sont plus nombreux que ceux du privé à maintenir une performance de 80% et plus aux examens de Cégep 1.

Vol.7, 1989
Impact des études à l'étranger sur le développement des ressources humaines au Togo (Diambomba) (218 p.) 10,00$
Cette recherche examine la relation entre les études à l'étranger et les cheminements compétiennels des étudiants. Le but est de déterminer le degré de correspondance entre la formation reçue et les occupations exercées.

Vol.8, 1991 (en préparation)
Les causes de la non-fréquentation et de l'abandon scolaires dans l'enseignement primaire au Togo (Diambomba) (307 p.) 12,00$

Vol.9, 1991
Le travail à temps partiel des élèves de 4e et 5e secondaire pendant leurs études. Recension des écrits (Lapointe) (36 p.) 10,00$

Vol.10, 1992
L'insertion professionnelle des jeunes : une étude des processus socio-psychologiques dans le secteur des services (Bangia) (258 p.) 10,00$
L'objet de la présente thèse consiste en la recherche des processus socio-psychologiques contribuant à expliquer les comportements de jeunes qui s'insèrent pour la première fois dans le monde du travail. Désirant savoir comment les jeunes vivent l'intégration dans l'organisation et comment ils vont donner du sens aux multiples attentes des acteurs avec qui ils interagissent régulièrement, notre recherche fondamentalement exploratoire fut conduite selon une approche qualitative; concrètement, nous avons observé et interviewé en profondeur des novices, leurs collègues et leurs patrons. C'est à l'aide de la technique de recherche dite de comparaison constante des données pour de multiples lieux de recherche (Glaser et Strauss) que les processus émergents ont été découverts. Ces processus (production de clientèle et construction de réputation) permettent de comprendre comment les jeunes réussissent à donner sens à leur insertion professionnelle dans un contexte social et technologique où prédomine l'idéologie du service personnel dont la rationalité économique favorise l'apprentissage d'habiletés sociales stratégiques et marchandes.

Série Études et documents

Vol.1, 1987 (3e édition)
La "nouvelle" sociologie de l'éducation
(Trottier) (80 p.) 8,00$ ☐

Vol.2, 1987
Les politiques éducatives récentes au Québec (Ambroise & de Billy) (127 p.) 7$ ☐
Cette bibliographie sélective annotée présente les politiques les plus significatives issues de la vaste consultation menée à la suite de la publication du Livre vert sur l'enseignement primaire et secondaire au Québec (1977).

Vol.3, 1987 (3e édition 1988) (épuisé)
Origine et développement des structures d'éducation au Canada
(Deblois) ☐

Vol.4, 1988
L'administration scolaire et le défi paradigmatique (Deblois) (268 p.) 10,00$ ☐
À l'aide du concept de paradigme, l'auteur situe l'émergence du champ d'étude de l'administration de l'éducation dans le développement des sciences sociales et formule une critique à l'égard du concept de science qui le domine présentement. S'inspirant d'une littérature récente, l'auteur explore le possibilité d'un renouveau paradigmatique de ce champ d'étude.

Vol.5, 1989
L'évaluation du personnel de l'enseignement: fondements et méthodes (Baines) (300 p.) 10,00$ ☐
Cette étude examine les fondements historiques, théoriques et méthodologiques de l'évaluation en éducation. La question de l'évaluation du personnel de l'enseignement est abordée sous l'angle des contextes conceptuels, politiques et juridiques. Enfin, cet ouvrage traite, de façon critique, de l'impact des modèles éducatifs sur les systèmes d'évaluation et des approches méthodologiques courantes en éducation.

Vol.6, 1989
Les grandes orientations de la recherche en sociologie de l'éducation au Québec (Dandurand & Ouellet) (184 p.) 10,00$ ☐
Cette étude traite des principaux thèmes de recherche en sociologie de l'éducation au Québec : l'accessibilité en éducation, les relations éducation et emploi, les politiques scolaires et les liens entre organisation, socialisation et apprentissage.

Vol.7, 1990
Les «nouvelles» clientèles universitaires québécoises (Cloutier) (83 p.) 10,00$ ☐
Ce cahier porte sur l'évolution, depuis 15 ans, des clientèles universitaires québécoises et de leurs modes de fréquentation des programmes d'études. L'auteure se demande si les «nouvelles» clientèles universitaires ne sont pas en train de faire disparaître l'étudiant «traditionnel».

Vol.8, 1991
Les écoles françaises hors Québec (Deblois & Prujiner) (135 p.) 10,00$ ☐
Cet ouvrage rapporte les propos tenus lors d'un colloque à l'Université Laval sur le thème «Les écoles françaises hors Québec». On retrace l'histoire des écoles françaises hors Québec dans le cadre constitutionnel canadien et on y rapporte brièvement les événements récents qui vont marquer son évolution au cours des prochaines années.

Vol.9, 1991
Le programme de sciences humaines au collégial : perspectives critiques (Gagnon & Beauchesne) (134 p.) 10,00$ ☐

Vol.10, 1991
Les cheminements scolaires et l'insertion professionnelle des étudiantes et étudiants de l'Université. Éléments d'un bilan des recherches au Québec. (Collectif) (285 p.) 12,00 $ ☐

Vol. 11, 1992
Évolution des programmes d'histoire de 1861 à nos jours (Roy, Gauthier, Tardif) (191 p.) 10,00 $ ☐
Cet ouvrage analyse l'évolution des programmes d'histoire dans les écoles élémentaires et secondaires publiques catholiques francophones de 1861 à nos jours. Il tente de retracer les transformations des programmes tant au niveau des fondements idéologiques que des stratégies d'enseignement, des activités d'apprentissage et des contenus proposés.

Série Relance-Laval

Études sur la formation universitaire et l'insertion professionnelle des titulaires d'un grade de l'Université Laval.

Relance des diplômés de 1986
Tome I – étudiants du 1er cycle (752 p.) 20,00$ ☐
Tome II – étudiants des 2e et 3e cycles (330 p.) 10,00$ ☐

Relance des diplômés de 1985
Tome I – étudiants du 1er cycle (926 p.) 30,00$ ☐
Tome II – étudiants des 2e et 3e cycles (590 p.) 20,00$ ☐

DÉTACHER ET ENVOYER À
La librairie des Presses de l'Université Laval
Casier postale 9447, Québec G1K 7P4

N.B. : AJOUTER 7% TPS au prix indiqué et 1,50$ de frais d'expédition par cahier.

☐ Paiement ci-joint (chèque ou mandat) _____ $
☐ VISA No _____
☐ MASTER CARD No _____

Date d'expiration de ma carte de crédit _____
Date de validation _____ Tél.: _____
Signature _____
Nom (en majuscules) _____
_____
Adresse _____
_____
Code postal _____
DATE : _____

Résumé

Qu'est-ce que s'insérer professionnellement de nos jours pour un jeune issu du secondaire professionnel? Comment vit-on ce passage du monde scolaire au monde du travail? Quelles sont les attentes implicites et explicites en matière d'insertion? Quels processus sociaux psychologiques de base pourraient expliquer le devenir d'insertion dans le contexte technologique et social actuel? Autant de questions qui trouvent peu d'écho dans la littérature scientifique. De façon surprenante, on note un manque au plan des perceptions des acteurs concernés (les novices, leurs collègues et patrons). Nombreux sont les écrits sur l'insertion, mais ils sont d'un ordre bien spécifique: celui de l'accès à l'emploi et non celui de l'intégration au travail qui est l'apanage de la littérature américaine sur la socialisation organisationnelle. Partant de l'a priori théorique fort mince d'un champ conceptuel de la notion d'insertion suite à une vaste revue de la littérature, l'inexpérience des novices fut confrontée à l'expérience de leurs collègues et patrons selon une stratégie de recherche appropriée.

L'approche méthodologique qualitative retenue est celle dite de la nouvelle école de Chicago (Glaser et Strauss). Après avoir rappelé les objectifs de la méthode utilisée, nous exposons ses diverses étapes en débutant par l'accès aux lieux de la recherche, l'observation, l'entrevue et l'enregistrement des données, pour terminer par l'analyse des données de terrain selon la méthode comparative constante et le procédé parallèle d'écriture des mémos.

La troisième partie présente l'étude des attentes des acteurs en matière d'insertion professionnelle au plan des habiletés sociales et techiques. Les diverses dimensions du vécu des novices révèlent essentiellement un vécu d'insécurité, d'incertitude et de déceptions. Les attentes respectives (novices et collègues) sont variables, parfois irréalistes, mais toujours contrastées et vécues comme une surprise continuelle. Devant cet état de fait, l'analyse des interactions des coiffeuses, vendeuses et serveuses (observation et entrevue en profondeur) furent mises à contribution pour rechercher les processus émergents et connaître leurs propriétés.

La quatrième partie concerne comment les novices vont arriver à donner un sens à ce qui semble si incohérent et éloigné de leurs propres attentes. La nette dominance des habiletés sociales instrumentales (stratégiques) dans la conduite des interactions permet de saisir le rôle essentiel de la gestion des impressions nécessitées par la vente de soi auprès des diverses clientèles et des collègues de travail. Ces habiletés sociales marchandes sont apprises sur le terrain et maintenues grâce à l'alignement progressif des comportements des débutants sur la culture des milieux de travail.

La cinquième partie se veut le positionnement de la fabrication de sens par rapport aux processus de production de clientèle et de construction de réputation auprès du milieu de travail. En plus de la description des dimensions constitutives des deux processus, leurs contingences sont examinées et intégrées au processus global d'insertion.

Pour terminer, les métamorphoses sur le plan technologique et du travail sont présentées et montrent le lien réel entre les comportements socio-psychologiques de la commercialisation des habiletés sociales et avec le développement de la rationalité économique et technique. De plus, quelques positions sont avancées concernant l'implication et les suites à donner à une telle recherche pour les enseignants du secteur professionnel et pour les chercheurs travaillant au niveau socio-psychologique du phénomène de l'insertion professionnelle.

Normand Bengle est professeur à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke.